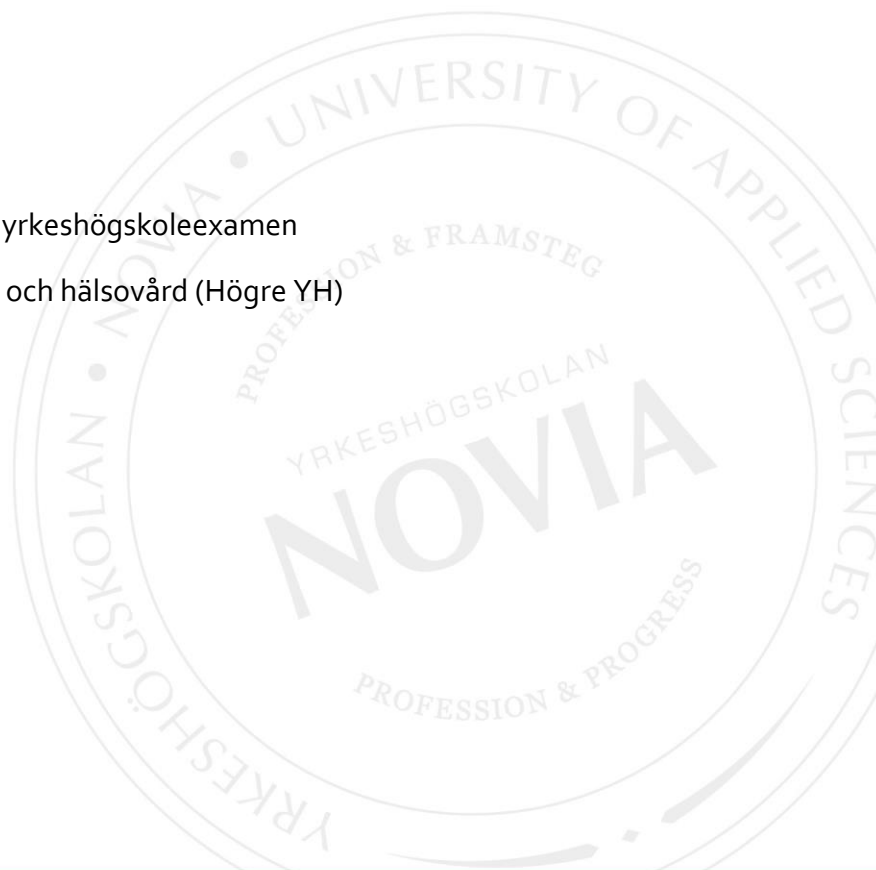


Feedback på arbetsplatsen

Från medarbetare till medarbetare

Linda Mattsson
Yvonne Öfverström-Sundqvist

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen
Utbildningen inom social- och hälsovård (Högre YH)
Utveckling och ledarskap
Åbo 2017



EXAMENSARBETE

Författare: Linda Mattsson & Yvonne Öfverström-Sundqvist

Utbildning och ort: Utbildning inom social- och hälsovård (Högre YH), Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Eva Juslin

Titel: Feedback på arbetsplatsen – från medarbetare till medarbetare

Datum 25.10.2017

Sidantal 53

Bilagor 6

Abstrakt

Feedback är ett verktyg för arbetsgrupper och genom regelbunden feedback blir organisationen mer effektiv och lönsam. En öppen feedbackkultur förebygger även sjukfrånvaro och mobbning samt bidrar till personlig kompetensutveckling på arbetsplatsen.

Det här examensarbetet handlar om feedback mellan medarbetare med utgångspunkt i forskning och litteratur samt genom en enkätundersökning och workshopsarbete. Examensarbetet inleddes med en enkätundersökning för att kartlägga utvecklingsbehovet för medarbetarfeedback.

Till enkäten valdes även frågor som handlade om hur arbetsgruppen upplevde feedbackkulturen på arbetsplatsen. Tre workshoppar har hållits och de grundade sig på resultatet från enkäten. Den arbetsgrupp som deltog i undersökningen arbetar inom en offentlig organisation med barnskyddsarbete, och har varit delaktig i hela arbetsprocessen.

Examensarbetets syfte är att undersöka behovet av medarbetarfeedback på arbetsplatsen och målsättningen är att skapa en modell för medarbetarfeedback.

Från workshopsarbetet utformades tillsammans med arbetsgruppen en modell för feedback, och modellen delades sedan upp i två delar; en för uppskattande feedback och en för utvecklande feedback. Modellen är ett konkret verktyg med en tillhörande handbok för hur medarbetare ger varandra feedback på arbetsplatsen.

Modellen är en generell modell som kan användas inom alla organisationer av medarbetare. Resultatet från enkätundersökningen visade att medarbetare önskade få mera feedback från varandra och att feedback är viktigt. Undersökningen visade också att det inte fanns ett naturligt utrymme för feedback på arbetsplatsen. Resultatet från workshopparna visade att arbetsgruppen behövde konkreta exempel på hur medarbetare ger varandra feedback och att regelbundna feedbackmöten behövs för att implementera en fungerande feedbackkultur på arbetsplatsen.

Språk: svenska

Nyckelord: arbetsmiljö, feedback, ledarskap, medarbetare.

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Linda Mattsson & Yvonne Öfverström-Sundqvist

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveystieteiden Ylempi AMK koulutus, Turku

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Sosiaali ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Eva Juslin

Nimike: Palaute työpaikalla - Työntekijältä työntekijälle

Päivämäärä 25.10.2017

Sivumäärä 53

Liitteet 6

Tiivistelmä

Palaute on työkalu työyhteisössä ja säännöllinen palaute tekee organisaatiot tehokkaammiksi ja kannattavammiksi. Avoin palautekulttuuri ehkäisee myös sairauspoissaoloa ja kiusaamista sekä edistää henkilökohtaista pätevyyttä työpaikalla.

Tämä opinnäytetyö käsittelee palautteen antamista työyhteisössä se perustuu tutkimuksista, kirjallisuudesta, kyselyistä ja työpajatyöskentelystä saatuihin tietoihin.

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia palautekulttuurin tarvetta työpaikalla ja tavoitteena on luoda toimiva palautemalli työyhteisössä.

Opinnäytetyö aloitettiin kyselyllä jotta saataisiin kartoitettua työyhteisön kehitystarvetta. Tutkimukseen osallistunut työyhteisö toimii julkisessa organisaatiossa lastensuojelualalla, ja se on ollut osallisena koko työprosessin aikana. Kyselyyn sisältyi myös kysymyksiä jotka käsittelevät miten työyhteisössä koettiin työpaikan palautekulttuuri. On järjestetty kolme työpajaa, jotka perustuivat kyselyn tuloksiin.

Työpajatyöskentelystä saatujen tietojen perusteella kehitimme palautemallin. Palautemalli koostuu kahdesta eri osa-alueesta, joista toinen on arvostavaa palautetta ja toinen kehittävää palautetta varten. Malli toimii konkreettisenä työkaluna ja siihen kuuluu myös käsikirja, siitä miten työyhteisössä annetaan palautetta.

Malli on yleinen ja sitä voivat kaikki työyhteisöt käyttää organisaatioissaan.

Kyselyn tulokset osoittivat, että työyhteisössä toivotaan enemmän palautetta toisiltaan ja että palaute on tärkeää. Tulokset osoittivat myös että palautteen antaminen työpaikalla ei ole luontevaa. Tulokset työpajoissa osoittivat että työyhteisö tarvitsee konkreettisia esimerkkejä miten palautetta annetaan toisille työyhteisössä ja että säännöllisiä palautekeskusteluja tarvitaan, jotta työyhteisöön voidaan luoda toimiva palautekulttuuri.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: työympäristö, palaute, johtajuus, työyhteisö.

BACHELOR'S THESIS

Author: Linda Mattsson & Yvonne Öfverström-Sundqvist

Degree Programme: Master's Degree Programme in Social and Health Care, Turku

Specialization: Development and Leadership in Social- and Health Care

Supervisor: Eva Juslin

Title: Feedback at the workplace – From co-worker to co-worker

Date 25.10.2017

Number of pages 53

Appendices 6

Abstract

Feedback is a tool that can be used by different teams that work together. Through regular feedback the organization becomes more efficient and more profitable. An open culture of feedback also prevents sick leaves and harassment and contributes to personal competence development in the workplace.

This graduation paper addresses feedback between coworkers based on research and literature as well as a questionnaire and workshop materials. It was initiated by a questionnaire to chart out the need for developing coworker feedback. The questionnaire was designed to also include questions about how the project group experienced the feedback culture in the workplace. Three workshops were held based on the results from the questionnaire.

Within the frame of the workshop, the team was part of developing a model for feedback and this model was then divided into two parts: one for positive feedback and one for constructive feedback. The model is a concrete tool with a manual guiding how coworkers give each other feedback in the workplace. The model is of a general kind that can be used by coworkers in all sorts of organizations.

The results from the questionnaire show that coworkers wish to have more feedback from each other and that they find feedback to be important. This research also indicates that no natural space for feedback currently existed in the workplace. Workshop results indicated that the team needed concrete examples for how coworkers could give feedback and that regular feedback meetings are needed in order to implement a functional feedback culture in the workplace.

Language: Swedish

Key words: working environment, feedback, leadership, co-worker.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Feedbackens former.....	2
3	Feedbackens betydelse för organisationer	4
3.1	Feedback som en del av arbetsplatsens kvalitetsarbete	5
3.2	Feedback som en del av personlig kompetensutveckling	7
4	Feedback mellan medarbetare	9
4.1	Feedback på arbetsplatsen	10
4.2	Feedback som ett konkret verktyg	12
4.3	Vägen till tillåtande feedbackkultur.....	17
4.4	Coachande ledarskap som stöd för en god feedbackkultur.....	19
5	Metod.....	22
5.1	Arbetsprocessen	22
5.2	Litteratursökning.....	24
5.3	Enkät och workshops	26
5.3.1	Enkäten	26
5.3.2	Workshopparna.....	28
5.4	Etiken i arbetet	29
6	Enkät och workshopparnas resultat	31
6.1	Enkätens resultat	31
6.1.1	Innehållsanalys av den första frågan	31
6.1.2	Den andra och tredje frågans resultat	34
6.1.3	Den fjärde och femte frågans resultat.....	36
6.1.4	Den sjätte, sjunde och åttonde frågans resultat.....	38
6.2	Workshopparnas resultat.....	41
6.2.1	Resultat från workshop 1	41
6.2.2	Resultat från workshop 2.....	43
6.2.3	Resultat från workshop 3.....	44
7	Modell och handbok för medarbetarfeedback	45
8	Kritisk granskning	46
9	Avslutande diskussion	48
	Källförteckning.....	51

Bilagor

Bilaga 1	Enkät
Bilaga 2	Forskningslov
Bilaga 3	Modell – Fredags-feedback
Bilaga 4	Modell – Uppskattande feedback
Bilaga 5	Modell – Utvecklande feedback
Bilaga 6	Modell – Handbok

1 Inledning

Alla vill ha en arbetsplats där man känner glädje, mår bra och har arbetsgemenskap. Genom att skapa en tillåtande feedbackkultur når man detta på sin arbetsplats. Det är varken invecklat eller svårt att implementera en fungerande feedbackkultur för att få en välmående arbetsplats. Feedback är en form av bekräftelse. Genom feedback är det möjligt att utvecklas och nå mål i arbetslivet. Vi vill alla känna oss värdefulla och bli uppskattade för det arbete vi gör och feedback borde därför vara en daglig del av kommunikationen mellan medarbetare. I grund och botten handlar feedback om att reflektera och att kommunicera med varandra på en arbetsplats. Feedback är alltså inte en enkelriktad kommunikation, utan en förmåga att förmedla något som observerats och registrerats (Biguet, Lindqvist, Martin & Pettersson, 2015, s. 101–104). Gunnarson (2016, s. 154) poängterar att feedback är ett viktigt och utvecklande verktyg ur både ett medarbetar- och organisationsperspektiv men även ur ett grupputvecklingsperspektiv.

Feedback är också en fråga för ledningen eftersom organisationen följer det som ledningen beslutat och diskuterat om. För att lyckas med det behöver medarbetarna ändå regelbundet motiveras och det görs bäst genom välplanerad feedback. De organisationer som regelbundet arbetar med både feedback och dialog är effektivare och mer lönsamma än andra. (König, 2007, s. 5). Enligt professor Manka (2016, s. 1) är inte feedback idag en naturlig del av den finländska organisationskulturen, men Manka uppmanar alla organisationer till det.

Då ledningen kommunicerar och ger feedback till medarbetarna, resulterar det i att medarbetarna får en ökad förståelse för och insikt i verksamheten. Många organisationer styrs än idag på ett traditionellt sätt, vilket betyder att de är funktionella och auktoritära. Istället borde det finnas tid och utrymme för gemensamma reflektioner och ökad medvetenhet, eftersom kommunikation är ett viktigt verktyg i en organisation. (König, 2007, s. 6). Detta betyder att alla arbetsplatser bör ha en bra och fungerande kommunikation med möjlighet till att både ge och motta feedback. Ansvar för detta har alla på arbetsplatsen, inte bara ledaren. (Biguet, Lindqvist, Martin & Pettersson, 2015, s. 105).

Det här arbetet handlar om feedback mellan medarbetare. Examensarbetets syfte är att undersöka behovet av medarbetarfeedback på arbetsplatsen och målsättningen är att skapa en arbetsmodell för medarbetarfeedback. Tanken är att modellen kan användas som ett

konkret verktyg i organisationer mellan medarbetare för uppskattande och utvecklande feedback.

Modellen för medarbetarfeedback har utvecklats genom litteraturstudier och genom en utvecklingsprocess i en arbetsgrupp bestående av nio personer. Dessa personer arbetar med barnskyddsarbete inom en offentlig organisation och har varit delaktiga i hela arbetsprocessen. I arbetsgruppen som valts ut ingår även personer i ledande ställning. Det här motiveras med att medarbetarfeedback, i det här arbetet, omfattar olika yrkesverksamma, som arbetar med samma klientprocesser, oberoende av position. Ahonen och Lohtaja-Ahonen (2014, s. 76) poängterar också att det är viktigt att personer i en ledande ställning är med eftersom feedback inte handlar om att leda utan att kommunicera.

Motiveringen till att skriva om medarbetarfeedback är att feedback är ett lätt och billigt verktyg för alla organisationer. Genom att kontinuerligt använda feedback på arbetsplatsen sker en personlig och organisatorisk utveckling. Feedback bidrar också till en bättre organisationskultur. Det finns en hel del forskning om vilken betydelse feedback har för arbetsgrupper, organisationers och skilda medarbetares utveckling. Det finns även forskning som visar att feedback inte behöver vara lätt att ge eftersom feedback också kan sakna helt effekt eller till och med ha en nedbrytande sådan. (Kluger & Denisi, 1996, s. 274).

2 Feedbackens former

I det här kapitlet definieras begreppet feedback samt beskrivs hur det kommer att användas i arbetet.

Feedback är ett mångbottnat begrepp som används både på svenska och engelska. Ordet feedback översätts i Nordstedts engelska-svenska ordbok (1997, s. 302) till återkoppling och respons.

Återkoppling handlar om någonting som har hänt och går tillbaka till en förfluten händelse, vilka följder den fick eller vilka handlingar som påverkade den. Inom olika yrkeskategorier används idag feedback som ett mer eller mindre vanligt inslag. (Kuylentierna, 2015, s. 11). I det finska språket används ordet palaute, rakentava palaute och myönteinen palaute.

Ett annat engelskt uttryck som också används i litteratur är "Push & Pull", som på svenska betyder "Ge & Be". Med det menas att man antingen ger eller ber någon om feedback. Genom att be om feedback är man proaktiv och tar ett stort steg i den egna utvecklingen

istället för att vänta på att få feedback och vara reaktiv. (Gunnarsson, 2016, s. 14). Begreppet feedback är i sig "svengelskt" och egentligen borde man använda sig av begreppet återkoppling eftersom det är den riktiga svenska översättningen. Översätts ordet feedback ordagrant blir den svenska översättningen "föda åter". Översättningen betyder alltså att man vill ge någon föda för att den skall utvecklas och växa. Det finns således två klara syften med att ge feedback. Det ena är ett konstruktivt sätt att förmedla något som kunde förbättras i utvecklande syfte. Det andra är uppskattning eller uppmuntran för något som gått bra. (Gunnarsson, 2016, s. 13).

Begreppet feedback kopplas lätt ihop med negativ kritik eller negativ feedback. Ofta brukar man även använda ordet feedback istället för kritik då feedback är ett mindre negativt laddat ord än kritik. (Unelind & Madsen, 2014, s. 72). Konstruktiv feedback eller utvecklande feedback är ett bättre och mer utvecklande begrepp att använda än ordet negativ feedback. Beröm och uppskattning får den som lyckats eller gjort något bra och då används begreppet uppskattande feedback. (Gunnarsson, 2016, s. 14).

Det är viktigt att även uppmärksamma att begreppet feedback kan ha olika innebörd i olika kulturer. Feedback kan t.ex. betyda utskällning eller vara synonymt med "att attackera någon". Gunnarsson lyfter fram en viktig aspekt då han poängterar hur kulturer kan påverka synen på feedback. De olika förhållningssätten till feedback påverkar hur medarbetare skall arbeta med feedback och feedbackkultur på arbetsplatsen. För att implementera fungerande feedback mellan medarbetare från olika kulturer behöver man vara medveten om detta och respektera varandras olika synsätt. Genom att respektera och tydliggöra de olika synsätten på hur feedback skall ges, skapar man en gemensam delad verklighet. (Gunnarsson, 2016, s. 36). Feedback är det ord som främst används i litteraturen och som kommer att användas i det här arbetet. För positiv feedback används begreppet uppskattande feedback och för konstruktiva förslag används begreppet utvecklande feedback.

3 Feedbackens betydelse för organisationer

I det här kapitlet behandlas vilken betydelse feedback har för organisationer i strategi- och förändringsarbete.

En organisations verksamhet styrs av en strategi, vilket i korthet betyder att organisationen har en planering för hur långsiktiga mål och handlingsplaner skall uppnås. (Alvesson & Svenningsson, 2012, s. 49). I dagens komplexa organisationer med ständiga förändringar är det allt svårare att planera och hålla fast vid strategier som utvecklats. Istället behöver ledare fokusera på företagskulturen, kompetensen, rekryteringarna och organisationsstrukturen (Alvesson & Svenningsson, 2012, s. 61). Det är i detta sammanhang som feedback får en viktig betydelse på en organisatorisk nivå. Kupias, Peltola och Saloranta (2011, s. 56) menar att ledaren i organisationen får en utmanande uppgift att implementera strategin för medarbetarna. Orsaken är att organisationens ledning och medarbetare ofta kan leva i två skilda världar, där ledaren inte klarar av att orientera medarbetarna i strategiarbete. Examensarbetet handlar främst om feedback mellan medarbetare men lyfter också fram organisationens strategi och dess betydelse för feedback. Detta motiveras med att medarbetare behöver ha en öppen organisationskultur med en tillåtande feedbackkultur för att strategiarbetet i organisationen skall lyckas.

Strategin i organisationen blir inte levande om inte medarbetare får vara en del av det arbetet. Vetskapen om målsättningarna i organisationen är första steget för medarbetarna, men det behövs även motiverade medarbetare som klarar av att förbinda sig till strategin. Regelbunden feedback har en mycket central roll eftersom medarbetare i första hand vill bli uppskattade i sitt arbete som människor och inte som resurser. Om ledaren enbart fokuserar på att ge feedback över hurdana resultat som uppnåtts, motiverar det inte medarbetarna. Medarbetarna behöver istället få höra hur de personligen har uppnått resultaten. (Kupias, Peltola & Saloranta, 2011, s. 58-59). Feedback mellan medarbetare är viktig eftersom man får en gemensam förståelse i arbetsgruppen för organisationens verksamhet när ledaren kommunicerar med arbetsgruppen och det finns en tillåtande feedbackkultur.

Genom att medarbetare inom organisationer får regelbunden feedback lyckas de mer konsekvent i sitt strategiarbete. Detta sker eftersom feedbacken klargör strategier och målsättningar. Det är alltid lättare att arbeta efter tydliga och klara målsättningar. Feedbacken påverkar också medarbetarens motivation och inläring, vilket är en fördel för hela organisationen. (Kupias, Peltola & Saloranta, 2011, s. 60-61).

Inom alla organisationer sker förändringar och i och med dem behöver kommunikationen mellan medarbetare och ledare fungera. Minst lika viktig är kommunikationen medarbetare emellan. Kupias, Peltola och Saloranta (2011, s. 56) konstaterar att medarbetarna och ledarna ofta kan leva i olika världar och att ledaren inte alltid klarar av att orientera medarbetarna rätt inom organisationen. Johansson och Heide (2008, s. 79) lyfter fram samma sak men ur ett organisationsförändringsperspektiv. Johansson och Heide menar att ledaren vill nå fram till medarbetarna för att förändringen kan ske enligt plan och beslut så att medarbetarna blir delaktiga och engagerade. Medarbetarna däremot vill ofta komma fram med synpunkter och åsikter för att påverka besluten utgående från egna erfarenheter. Risker är stora att medarbetarna sätter sig emot förändringar eftersom de upplever att de har blivit överkörda av ledaren. I detta skede är feedback mycket viktig i organisationen eftersom den har stor betydelse för hur förändringen ska genomföras. Johansson och Heide (2008, s. 79-80) anser att förändringar lyckas allra bäst om medarbetarna får möjlighet att påverka dem. Medarbetare behöver också få tillräckligt med information och har ofta ett stort behov av information i frågor som berör förändringar.

Ur ett medarbetarperspektiv är det ofta vid förändringar som medarbetare kommer närmare varandra, och tar stöd av varandra för att motarbeta förändringen. Johansson och Heide (2008, s. 95) menar att dialog är en förutsättning för meningsskapande förändringar i organisationen. Medarbetarna behöver få möjlighet att komma fram med sin feedback som t.ex. kan handla om oro och osäkerhet. Det viktigaste som Johansson och Heide (2008, s. 96) lyfter fram i organisationsförändringar är kommunikationen mellan ledare och medarbetare, eftersom misslyckade förändringar ofta beror på dålig kommunikation. König (2007, s. 6) sammanfattar både Kupias, Peltolas, Salorantas och Johansson Heides (2011) tankar genom att poängtera att ledaren skall ge medarbetare tid till gemensamma reflektioner kring strategiarbete, värderingar, policys och annat som påverkar organisationen då detta ökar medarbetarnas medvetenhet. Denna medvetenhet leder till att medarbetarna mer systematiskt jobbar mot samma mål och riktning.

3.1 Feedback som en del av arbetsplatsens kvalitetsarbete

I det här kapitlet behandlas feedback som en del av ett kvalitetsarbete.

Feedback är ett verktyg för såväl medarbetare som ledning och behövs för att få verksamheten att växa och utvecklas. Arbetsplatsen kan utnyttja sin personal och få ut det

mesta av den om feedbacken är hälsosam och glädjefull. Kvalitetsmässigt ger feedback en mer fokuserad arbetsgrupp, högre prestation och en personal som arbetar på rätt sätt eftersom den får vägledning och feedback. En viktig aspekt i dagens komplexa samhälle är att feedback även förebygger utbrändhet. (Kuylensstierna, 2015, s. 15). Wheelan (2013, s. 154) lyfter också fram hur viktig feedback är för arbetsgrupper. De arbetsgrupper som får det lär sig hjälpa sig själva. Med hjälp av feedback kan de förbättra sig själva. Forskningen visar att arbetsgrupper som får regelbunden feedback blir mera framgångsrika än arbetsgrupper som inte får det. Får arbetsgrupper ingen feedback är det svårt för dem att rätta till sina fel. (Wheelan, 2013, s. 154).

Genom kontinuerlig feedback ökar även medarbetarnas medvetenhet om arbetsplatsens mål och vision. Arbetshälsoinstitutet poängterar också vikten av att medarbetare kan ge varandra feedback, både uppskattande och utvecklande, för att främja välmående på arbetsplatsen. (Arbetshälsoinstitutet, u.å.).

Genom feedback blir arbetet lättare och målen uppnås snabbare. Fel och misstag rättas till under processens gång istället för att felen och problemen upptäcks för sent. I och med denna aspekt stärks också det sociala nätverket på arbetet. Kommunikationen mellan medarbetare stärks, arbetsklimatet blir mer öppet och en naturlig tillit byggs upp. När det sociala nätverket är tryggt ökar också medarbetarnas vilja och lust att prestera sitt bästa på arbetet. (Kuylensstierna, 2015, s. 16).

Feedback inom organisationer och arbetsgrupper har alltså stor betydelse. Forskning gjord av Schurmann och Beusaert (2016, s. 143) visar att lärandet i organisationer fås genom feedback, interaktion och stöd. Feedback som medarbetare får gör dem mer engagerade i att förkovra sig. Feedback engagerar även medarbetare att göra ett bra arbete och upptäcka nya saker. Feedback går med andra ord hand i hand med interaktion och stöd. Interaktionen mellan medarbetare och handledare anses vara avgörande för den informella inlärningsprocessen.

Om man inte får feedback på sin arbetsplats kan det få negativa följder. Förutom att motivationen, trivseln och arbetsglädjen minskar så ökar sjukfrånvaron, fantasierna och spekulationerna. Detta betyder att egna sanningar skapas vilket kan leda till att saker känns större och värre än vad de egentligen är. Problemen blir större på insidan än på utsidan. Stress är också något som kan förekomma om man inte får feedback på sitt arbete. Det skapar

oro att inte veta hur prestationerna tas emot och om medarbetarna och ledningen är nöjda med arbetsinsatsen. (Kuylenstierna, 2015, s. 20).

Konflikter och sjukfrånvaro är något som man inte kommer undan och de förekommer alltid på arbetsplatser. Dock kan man förebygga en hel del konflikter genom att medarbetarna har en öppen dialog och en ärlig kommunikation med varandra. Trivseln mellan medarbetare ökar och medför mindre sjukfrånvaro. Finns det arbetsglädje, motivation och delaktighet på arbetsplatsen minskar också sjukfrånvaron, vilket också ökar lönsamheten. (Kuylenstierna, 2015, s. 16). Arbetsskyddscentralen, vars roll är att främja arbetstrivsel och produktivitet, lyfter också fram feedback som en positiv sak för arbetsgemenskapen och kvalitén i arbete. (Arbetsskyddscentralen u.å.)

3.2 Feedback som en del av personlig kompetensutveckling

I det här kapitlet behandlas feedback som en del av den personliga kompetensutvecklingen.

För många arbetstagare är kanske medarbetarsamtalet/utvecklingssamtalet den enda gången det ges och fås feedback. Det skulle inte behöva vara så och feedback behöver inte göras så invecklat. Regelbunden feedback är ett billigt verktyg för att komma vidare och nå sina mål. (Rösblad, 2015, s. 26).

Om man ser på feedback utgående från ett individuellt plan ökar det självkännedom. Hur uppfattar andra dig? Hur påverkar du och ditt beteende samarbetet? Att kunna se sig själv utgående från andras ögon är effektivt och lärorikt. Det är viktigt att individen lär känna sig själv bättre. En personlig utveckling sker bäst när man blir medveten om sina egna svagheter och styrkor och på så sätt kan utvecklas och växa. Motivationen och prestationen ökar i takt med den feedback som fås och man blir både effektivare och mer energisk. Även att få ta del av och uppleva andras feedback gör att man personligen blir inspirerad och växer. (Kuylenstierna, 2015, s. 16).

Ett bra sätt att ta ett eget ansvar för att utvecklas är att våga fråga efter feedback och inte vänta på den. Ibland kan det hända att den som ger feedback inte vet hur den skall göra eller vad den skall säga. Då kan man bli tvungen att ta ett större ansvar själv och våga be om feedback för att man skall komma framåt. (Kuylenstierna 2015, s. 178). Gunnarsson (2016, s. 14) pratar om förmågan att kunna vara proaktiv, våga be om feedback, istället för att vara reaktiv och vänta på feedback. Gunnarson (2016, s. 14) och Kuylenstierna (2015, s. 178)

poängterar båda det personliga ansvaret att be om feedback för den egna utvecklingens skull. Gunnarson menar att om hela ansvaret läggs på chefen, får de andra lätt en offerroll. Vidare menar Gunnarsson (2016, s. 18) att de anställda ofta väntar på feedback och förväntar sig att ledaren skall ge det, då de istället borde ta en aktiv roll och våga be om feedback. Kuylenstierna (2015, s. 178) visar också vad det innebär på det personliga planet att våga be om feedback. Kuylenstierna ger konkreta exempel på vad det betyder att våga be om feedback (figur 1).

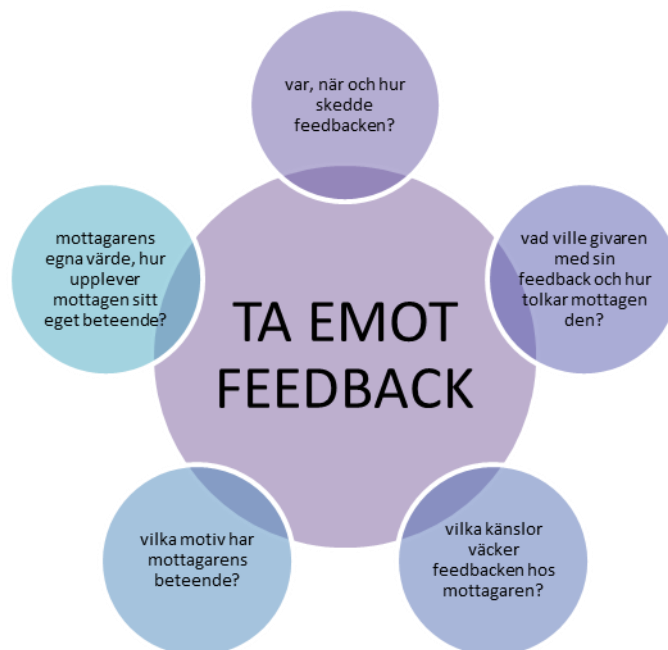


Figur 1. Att våga be om feedback (Kuylenstierna, 2015).

En viktig aspekt som Öiestad (2015, s. 99) lyfter fram är att då man vågar be om feedback har det en bättre effekt än om man väntar på att den. Eftersom det blir mera spontant och en process uppstår. Öiestad (2015, s. 100-101) beskriver processen enligt följande: Om man synliggör det arbete som utförts och är i behov av bekräftelse har man ett behov av att be om feedback. I det här skedet av processen tar man upp behovet av feedback. Genom att tydligt och vänligt be om feedback väcks ofta lusten till att ge den.

Då feedbacken har efterfrågats blir oftast resultatet bra, eftersom feedbackgivaren anstränger sig mera och ger en omfattande och mer specifik feedback. Den feedback som mottagaren får efter att ha vågat be om den, har effekt och förlorar inte sin kraft även om den är efterfrågad. (Öiestad, 2015, s. 101-102).

Ett konkret verktyg som mottagaren av feedbacken kan använda sig av enligt Ahonen och Lohtaja-Ahonen (2014, s. 131) är att skriva upp följande reflektioner enligt figur 2.



Figur 2. Att ta emot feedback (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014).

Genom att mottagaren konkret svarar på dessa frågor, sker en förståelse för varför mottagaren agerat på feedbacken och hur den reagerat. Reflektionen bidrar också till att mottagaren stannar upp och funderar över hur det egna beteendet inverkar på andra och mottagaren lär således känna sig själv bättre. Det är enbart mottagaren av feedbacken som kan avgöra hur den kommer att använda sig av feedbacken. Sker det en förändring eller inte? Ansvar är hos mottagaren. Möjligen avstår mottagaren från feedbacken helt och gör ett medvetet val att exempelvis inte förändra sitt beteende. Kanske sker förändringen till en viss del eller också sker en radikal förändring. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 131).

4 Feedback mellan medarbetare

I det här kapitlet beskrivs vilken betydelse feedback har för arbetsgruppen, hur en god feedbackkultur skapas samt hur ett coachande ledarskap stöder feedbackarbete.

Position, relation eller ställning på arbetsplatsen får inte utgöra ett hinder för att kunna ge, ta emot eller be om feedback (Kuylenstierna, 2015, s. 201). Liksom Kuylenstierna betonar också Ahonen och Lohtaja-Ahonen (2014, s. 143) att feedback hör till alla oberoende av position och ställning. Ahonen och Lohtaja-Ahonen (2014, s. 143) menar att det viktigaste

är att fundera på vem man har behov av att få feedback av mest - är det från ledaren, medarbetaren eller kunden? Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att man oftast behöver feedback från olika håll. Manka (2016, s. 2) påstår att forskning som gjorts om feedback visar att människan upplever sig få för lite feedback på arbetsplatser. Manka menar att man kanske inte förstår att feedback hör till alla.

4.1 Feedback på arbetsplatsen

Feedback mellan medarbetare kan ses som en investering för organisationen och utgör kanske den viktigaste aspekten av all feedback som ges. Feedback handlar om att delta i den andras utveckling. Meningen är att kunna berätta för medarbetaren hur man ser på hen. Ett planerat feedbackmöte mellan medarbetare kräver förberedelse och ett steg i den är att meddela om att ett feedbackmöte kommer att hållas. På så sätt vet också den mottagande medarbetaren vad mötet skall handla om och hinner också förbereda sig. Reaktionerna hos medarbetaren kan feedbackgivaren inte förutspå och det bästa är att inte heller förvänta sig några speciella reaktioner. (Kuylensstierna, 2015, s. 201).

Genom feedback medarbetare emellan kan både mobbning och trakasserier förebyggas på arbetsplatser. Uppskattande feedback ger medarbetare energi, framåtanda och bra självkänsla. Mobbning ger medarbetare det motsatta. När medarbetare medvetet ger uppskattande feedback på arbetsplatser förebygger de mobbning och utanförskap. När medarbetare talar högt och ger varandra feedback på arbetet, bidrar det till att man blir både omtyckt och värdesatt. (Öiestad, 2015, s. 134). Det är enbart Gunnarsson (2016, s. 34) som tar fram en mycket viktig aspekt då han nämner mångkulturella arbetsgrupper.

I dagens internationella och globala värld är det möjligt att medarbetarna kommer från olika nationer och kulturer. I många delar av t.ex. Asien är det inte acceptabelt att tala om sina känslor, vilket i sin tur skapar nya utmaningar för medarbetare som måste beaktas. Däremot betyder det inte att mångkulturella arbetsgrupper skulle vara sämre, utan de kan till och med vara mera kreativa när det gäller uppsatta mål. (Gunnarsson, 2016, s. 34).

Etene, riksomfattande etiska delegationen inom social- och hälsovården, lyfter fram en viktig sak vad gäller åldersstrukturen på arbetsplatsen. Enligt Etene kommer var fjärde person i Finland år 2030 att vara 65 år. Om man jämför med övriga länder i Europa är Finland det land som har den äldsta social-och hälsovårdspersonalen. Detta är något som kommer att påverka arbetet i arbetsgrupperna i framtiden. I arbetsgrupper är det viktigt att ta vara på de äldres kunskap och erfarenheter. Äldre innehar även ett mer etiskt ansvar än yngre samt att

äldre förbinder sig starkare till organisationen än yngre. De yngres kunskap består igen av nyare teoretiska infallsvinklar, bättre it kunskaper och bättre språkkunskaper. (Etene, 2002-2006, s. 37). Det har betydelse att lyfta fram åldersstrukturen eftersom man behöver ta det i beaktande i feedbackarbetet.

Medarbetare möter varandra oftast dagligen och då förmedlas en omedveten feedback. Hur medarbetare upplever varandra går att utläsa genom omedveten feedback. Omedveten feedback handlar om hur medarbetare hälsar på varandra, vem som lunchar ihop, vem som talar med varandra under kaffepausen eller vilka medarbetare som uppmärksammas. En stor del av den omedvetna feedbacken är alltså sådant som kan ses i en icke-verbal kommunikation som sker i arbetsgruppen. Kroppsspråk, tonläge, miner och gester är sådant som hör till den omedvetna feedbacken. (Kuylenstierna, 2015, s. 124). Liksom Kuylenstierna lyfter även König (2007, s. 6) fram den omedvetna feedbacken som sker på arbetsplatsen genom de dagliga kaffepauserna och träffarna i korridoren.

En annan form av feedback är något som kallas falsk feedback. Omedveten och falsk feedback är inte samma sak utan två skilda saker, eftersom falsk feedback är medveten men inte ärlig. Falsk feedback används exempelvis i sammanhang då man säger att något är bra även om man egentligen inte alls tycker det. Falsk feedback används också då man inte vågar säga det man egentligen vill. Man är eventuellt rädd för att sära någon eller för att göra någon upprörd och arg. Ibland kan också falsk feedback ges i syftet att få kontakt med någon (Kuylenstierna, 2015, s. 126).

Kuylenstierna (2015 s, 201) menar att även högpresterande medarbetare behöver feedback. Medarbetare som presterar bra och nästan är "perfekta" blir lätt utan feedback. Högpresterande medarbetare kan ha mycket höga krav på sig själva och ett behov av bekräftelse och feedback, fastän de inte alltid vet hur de skall hantera den. Detta kan kopplas ihop med Öiestads tankar om förebyggande av mobbning, eftersom högpresterande medarbetare ofta agerar ensamma och lätt blir utanför i arbetsgruppen. Ingen är fulländad och det finns alltid utrymme att växa, vilket betyder att alla kan förbättra och förstärka saker som påverkar verksamheten och arbetsgruppen. Desto mer feedback som ges medarbetare emellan, desto bättre sporrar, motiveras och inspireras de. Arbetsglädje skapas till största delen av bra kommunikation och goda relationer. (Kuylenstierna, 2015, s. 202).

4.2 Feedback som ett konkret verktyg

Som medarbetare är det betydligt mera riskfyllt att vara feedbacksgivare än feedbacksmottagare. Orsaken är att den som tar emot feedback behöver tid att ta in det som sagts och en möjlighet att reagera, för att sedan eventuellt kunna ta itu med förändringen. (Biguet, Lindqvist, Martin & Pettersson, 2015, s. 111). Det kan också upplevas som svårt att ge feedback eftersom det egna omdömet sätts på spel och ifrågasätts. (Öiestad 2015, s. 80). Varför det är så svårt att både ge och be om feedback kan bero på flera olika faktorer. Det kan bero på att det inte har varit naturligt i den familj man växt upp i eller bland de vänner man umgås med eller bland de kollegor man arbetar med. Det kan också handla om mellanmänniska processer. En olöst konflikt kan bidra till att det inte finns lust att ge uppskattande feedback. Rädslan för olikheter är en annan orsak. Rädslan för att det blir för skrytsamt är en tredje orsak. (Öiestad, 2015, s. 93). En annan relevant aspekt, som flera författare behandlar, är tidsbristen. Det finns inte tid eller rum att ge varandra feedback. Feedback skall inte kännas svårt att ge, men det upplevs som svårt p.g.a. känslan av att inte vara tillräckligt tränad eller ha den rätta kunskapen. (Kuylenstierna, 2015, s. 187).

För att kunna ge feedback bör man veta hur feedback ges på ett bra sätt utan att såra. Den som får feedback ska också känna till hur feedback ska tas emot och besvaras. Forslund (2009, s. 247-248) tar upp sju principer i figur 3 vad man bör tänka på då man ger feedback.

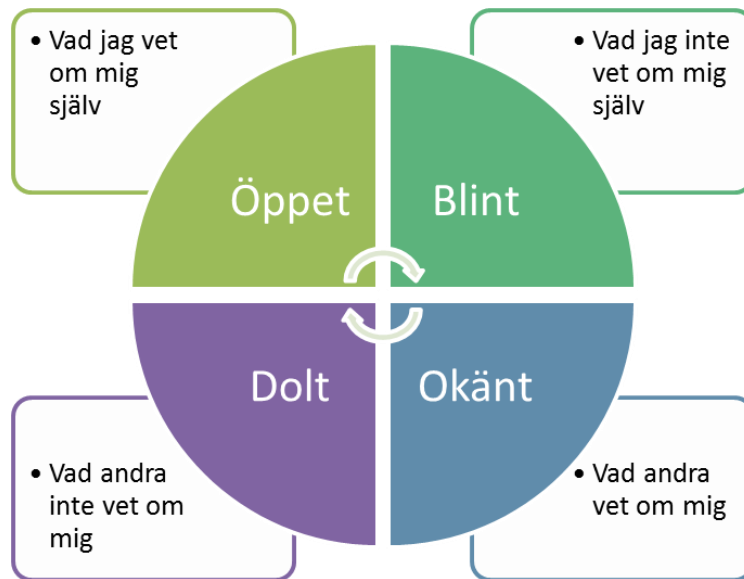


Figur 3. Att ge feedback (Forslund, 2009).

Figur 3 beskriver systematiskt hur feedback kan ges konstruktivt med en tydlig målsättning. Det väsentliga i att ge feedback handlar om en tydlig målsättning och att inte fokusera på det negativa utan istället uppmuntra och vara tydlig i sitt budskap. Det är viktigt att feedback ges vid rätt tillfälle och när mottagaren är redo för det. Exempelvis ger tränare inte feedback direkt vid en dålig prestation utan väntar oftast till dagen efter.

Uppskattande feedback är en sådan feedback som kan vara svår att ta till sig. Det är lättare att ta till sig av negativ kritik. När man ska ge uppskattande feedback ska man börja med att fråga om medarbetaren vill ha det. Passar det inte kan man boka in en mera lämplig tid. Vid uppskattande feedback ges konkreta exempel på exakt det som har gjorts bra eller uppskattats. Man ska också fråga om feedbacken känns rätt och om medarbetaren känner igen sig i det som sägs. Vid det här tillfället kan medarbetaren få hjälp av något som kallas "Joharifönstret". (Gunnarsson, 2016, s. 86). Genom det så kallade "Joharifönstret" kan feedback-kommunikationen lättare förstås. Joharifönstret beskriver i figur 4 fyra olika fält som människan består av – det öppna, det blinda, det dolda, samt det okända.

Där ingår vad man vet om sig själv, vad man inte vet om sig själv, vad andra vet om en samt vad andra inte vet om en. Målet är att få mera kunskap om sig själv och det fås genom den personliga utvecklingen i form av feedback. (Rösblad, 2015, s. 26-27).



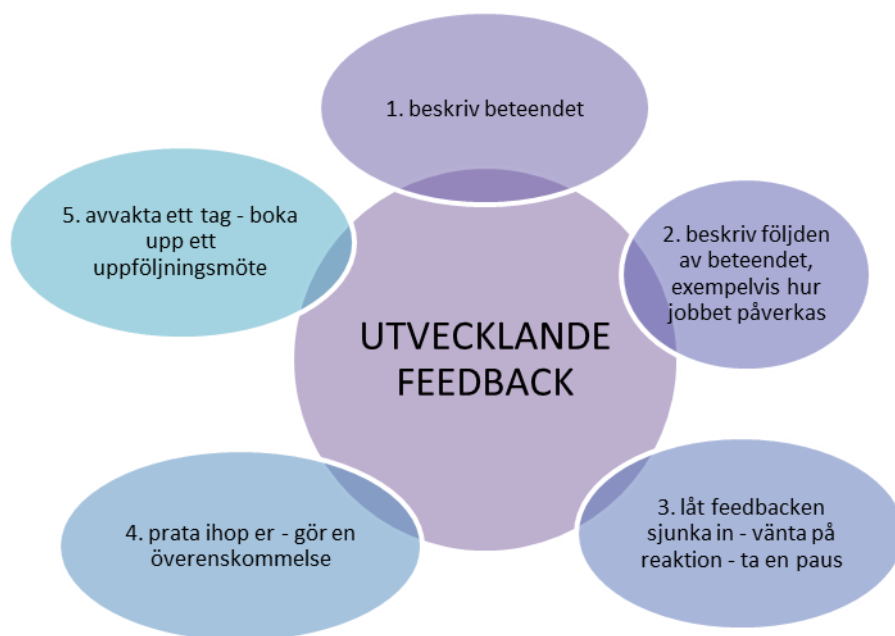
Figur 4. Joharifönstret (Rösblad, 2015).

Kuylenstierna (2015, s. 203-208) menar att det första tipset för implementeringen av feedback handlar om att be om lov att ge feedback. Det första intrycket är viktigt. Det att man visar respekt och ber om lov kommer att avspeglas i samtalet. Det handlar om enkla frågor: "Har du tid en stund?" "Kan vi prata en kort stund nu?" Är det fråga om utvecklande feedback behöver man lyfta fram det och då ger Kuylenstierna följande exempel på hur man kan göra: "Jag har utvecklande feedback som jag skulle vilja dela med mig till dig, eftersom samarbete med dig är viktigt för mig vill jag gärna att det utvecklas, är det okej för dig att diskutera nu"? Faktorer som empati och tydlighet är viktiga, vilket flera av författarna lyfter fram. (Kuylenstierna, 2015, s. 203).

Feedback behöver inte bara ges muntligt utan kan även ges skriftligt eller elektroniskt, i grupp eller enskilt. Fördelen med skriftlig feedback är att man själv väljer när man läser den och den kan läsas många gånger.

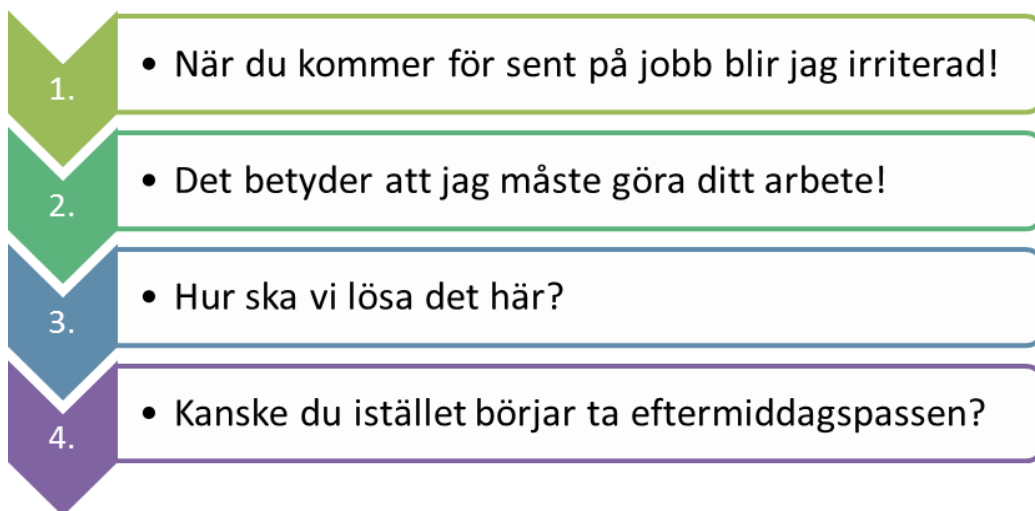
Nackdelen med skriftlig feedback är att man lätt kan fastna för småsaker och tolka dem fel, vilket inte alla gånger är bra. Då man får utvecklande feedback vill man först försvara sig. Då utvecklande feedback ges är det bra om kritiken är konstruktiv, d.v.s. att förslag på förbättring ges. Uppskattande feedback stärker individen och bekräftas genom uttalanden som: "Det där lyckades du bra med!". Detta kan jämföras med positiva kommentarer som läggs ut på sociala medier. Dessa stärker också i viss mån individen och dess självkänsla. Man bör alltid tänka efter innan man ger feedback. På vilket sätt ska feedbacken ges? Hurdan

är personen som ska få feedbacken? Hurdan feedbackkultur är det på arbetsplatsen? (Rösblad, 2015, s. 24-25). Då utvecklande feedback ges till en medarbetares beteende kan informationen delges på följande sätt som i figur 5.



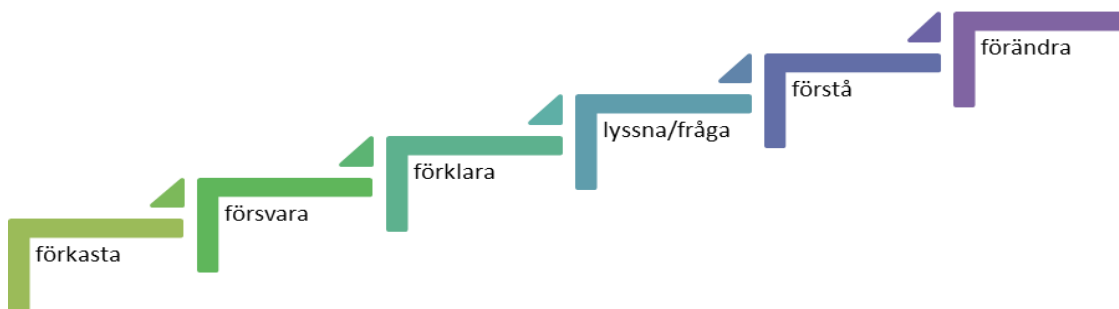
Figur 5. Utvecklande feedback (Rösblad, 2015).

Feedback ska alltid ges ur ett jag-perspektiv. Feedbacken ska vara lätt att uppfatta och gripbar och ska ges i fyra olika delar. Dessa delar berör beteendet, reaktionerna, följderna och till sist lösningen på problemet. (Rösblad, 2015, s. 27-28). Delarna beskrivs i figur 6.



Figur 6. Feedback med hjälp av jag-perspektivet (Rösblad, 2015).

Ett annat konkret verktyg som används vid feedback mellan medarbetare är feedbackstrappan. Forsberg (2012, s. 44) lyfter fram trappan på lika sätt som Biguet men Forsberg kallar den för förändringstrappan. Exemplet nedan i figur 7 är framställt enligt Biguet.



Figur 7. Feedbacktrappan (Biguet et.al., 2015).

Trappan används som ett verktyg för hur feedbacken kan tolkas av både mottagaren och givaren. Trappan anses som ett viktigt verktyg i feedbacksarbetet och är därför med i handboken. Det första steget är att man förkastar det som sagts. Biguet et.al (2015, s. 117) menar att det är ett sorts psykologiskt försvar att förkasta feedbacken. Orsaken kan vara att man skyddar sig själv för att man blir utsatt för mer än vad man kan hantera. Då mottagaren befinner sig på det nedersta steget tar den kanske inte ens emot det som sagts eller lyssnar klart på det som sägs. (Biguet et.al, 2015, s. 117). Steg två i trappan belyser ett försvarande sätt. Det är relativt vanligt att den feedback som fåtts svängs mot ett aggressivt håll. Mottagaren försvarar sig genom att förklara sig och kanske till och med genom att skylla ifrån sig. (Biguet et.al, 2015, s. 117). Steg tre är det vanligaste sättet på vilket mottagaren reagerar på feedbacken. Mottagaren lyssnar och sedan kommer en förklaring. Förklaringen hämtas ofta utanför mottagaren och bortförklaras ofta. (Biguet et.al, 2015, s. 117). Steg fyra lyssnar man och ställer motfrågor. I det här skedet klarar mottagaren av att lyssna och ta till sig av det som sagts. Först på det femte trappsteget kan mottagaren ta in och acceptera den feedback den fått. Mottagaren är genuint intresserad av det som sagts och det sker en förståelse för hur t.ex. det egna beteendet kan uppfattas av andra. Slutligen på det sjätte trappsteget sker förändringen. Mottagaren tar till sig det som sagts och är villig att förändra sig. Syftet med förändringen är att kunna se det som en utveckling för både den som mottar

feedbacken och för den som ger den. (Biguet et.al, 2015, s. 117). Feedbackstrappan kommer att beskrivas i handboken av anledningen att arbetsgruppen ännu inte har så mycket erfarenhet av feedback.

Ett rätt så okänt begrepp när det gäller feedback är metafeedback. Metafeedback kan jämföras med metakognition. Metakognition innebär att man reflekterar, rannsakar sig själv och är medveten. Metafeedback betyder att den som ger feedback också begär feedback på hur feedbacken gavs och togs emot. Det man bör tänka på innan man ber om återkoppling på feedbacken är att feedback tas emot olika beroende på person. Det kan vara bra att vänta ett par dagar och låta mottagaren smälta feedbacken först. Metafeedback är ändå en viktig del i processen då den möjliggör ett utvecklande hos feedbackgivaren. (Gunnarsson, 2016, s. 112).

4.3 Vägen till tillåtande feedbackkultur

I det här kapitlet behandlas hur en tillåtande feedbackkultur skapas på arbetsplatsen.

Organisationsklimat eller organisationskultur handlar om organisationers interna miljö. Denna miljö byggs upp av attityder, känslor och normer som både skapas och tolkas av medarbetarna på arbetsplatsen.

Organisationskulturen påverkas av medarbetarnas upplevelser och tolkningar av vad som sker i organisationen. En organisation som har en öppen kommunikation där dialog uppmuntras, har även en bättre feedbackkultur. (Johansson & Heide, 2008, s. 57).

En feedbackkultur skapas genom att var och en tar ansvar över att fråga efter feedback samt att feedbacken som ges formuleras på ett respektfullt sätt. För att få en helhetsmässig och bättre bild av hur feedback blir framgångsrik har Gunnarssons (2016), Kuylenskiernas (2015), Lätts (2015) och Königs (2007) exempel plockats fram och sammanställts. Samtliga författare betonar även hur viktigt det är med feedback och varför det egentligen är så viktigt att implementera en bra feedbackkultur på arbetsplatsen. Wang, Qian, Ou, Huang, Xu, Xia (2016, s. 1201) lyfter också fram samma aspekter om feedback som författarna i texten ovan. Genom att ständigt söka efter feedback skapas en god feedbackkultur med positiva medarbetare.

Om arbetsplatsen har en god feedbackkultur efterfrågas feedback. Det krävs dock tillit till medarbetarna för att uppnå en god feedbackkultur. Detta blir extra tydligt då det gäller utvecklande feedback där man ska ta emot kritik och göra något av den. Alla på arbetsplatsen

har skyldighet att skapa en säker och trygg feedbackkultur, men det krävs träning för att få det att fungera och vilja att hjälpa sina medarbetare att utvecklas. (Rösblad, 2015, s. 25-26). Om tilliten till medarbetarna saknas kan feedbacken få negativa konsekvenser. Gunnarsson (2016, s. 15–16) menar att för att få en bra feedbackkultur på arbetsplatser ska man även reda ut problem och konflikter på ett bra sätt utan att såra varandra. Att visa att man vill sina medarbetare väl och att ha en öppen kommunikation är faktorer som skapar en bra feedbackkultur. Feedback ska ges endast om man tror att den kommer att leda till utveckling.

Stämningen på arbetsplatsen är betydelsefull för en tillåtande feedbackkultur. En viktig aspekt som påverkar stämningen är relationen mellan ledare och medarbetare. Medarbetarna behöver få uppleva att det finns utrymme för en öppen kommunikation och känna tillit till sin ledare. En kommunikation som till största delen är formaliserad och avlägsen bidrar till en sämre feedbackkultur än en nära och personlig kontakt till ledaren. I en kreativ arbetsmiljö där diskussioner är möjliga föds lättare nya idéer och förändringsbenägenheten bland medarbetare ökar. (Johansson & Heide, 2008, s. 58). På en arbetsplats behöver det finnas utrymme för både uppskattande och utvecklande feedback.

Uppskattande feedback bidrar till en bra arbetsgemenskap och uppmuntrar till arbetet, medan utvecklande feedback behövs för att man skall veta på vilket område man behöver utvecklas. (Manka, 2016, s. 2).

Genom att be om feedback visar man att man tar sitt ansvar och tar sig själv på allvar. Det möjliggör samtidigt en dialog och i slutändan stimulerar det att fortsätta ge feedback på ett spontant sätt. Finns det en spontan feedback i en arbetsgrupp betyder det att gruppen är välfungerande och effektiv. För att kunna ta emot utvecklande feedback krävs det tillit till personen som ger den. Alla på arbetsplatsen har ett ansvar för att göra feedbackkulturen trygg. Det är ändå aldrig lätt att ge feedback. Det krävs träning för att bli bra på det. Målet med feedbacken ska vara att hjälpa personen i fråga vidare. (Rösblad, 2015, s. 25-26). Utvecklande feedback kan leda till förändringar som i slutändan uppskattas. Viktigt är att gruppen fungerar ihop och att alla vet hur man ger konstruktiv kritik samt förbättringsförslag till varandra. På en välmående arbetsplats kan medarbetare ge varandra både uppskattande och utvecklande feedback. (Arbetshälsoinstitutet, u.å).

Lefroy, Waitling, Teunissen och Brand (2015, s. 297) lyfter fram att feedback inte är lätt att ge på rätt sätt och att arbetskulturen också inverkar hur feedbacken kan ges och tolkas. Kontinuerlig feedback skall ses som en möjlighet till att utvecklas och lära sig, inte som något svårt och komplext. I en annan forskning gjord av Waitling, Drissen, Van der Vleuten,

Vanstone och Lingard (2013, s. 593) betonar forskarna att feedback skapar lärande och en positiv arbetskultur.

Enligt Whitaker, Dahling och Levy (2007, s. 573) beror feedbackmiljön på många faktorer. Dessa är kvaliteten i feedbacken, tilliten till feedbackgivaren, sättet på vilket feedbacken ges, feedbackens lämplighet eller olämplighet samt efterfrågan på feedback. Ju flera faktorer det finns av varje, desto bättre miljö skapas för en god feedbackkultur på arbetsplatsen.

4.4 Coachande ledarskap som stöd för en god feedbackkultur

I det här kapitlet behandlas coachande ledarskap vars ledarskapsstil har använts vid workshopsarbete som kan läsas om i kapitel 5.3.

Orsaken till att det passar att använda sig av ett coachande ledarskap då man arbetar med feedback är den värld vi lever i idag. Lindberg, La Corte och Ekdahl (2013, s. 10) lyfter fram hur en stor del av dagens produktion av varor och tjänster förflyttats till låglöneländer. Detta betyder att de som bor i västvärlden behöver finna ett nytt sätt att "vara på". Det behövs både nyskapande och kreativitet. Om man blickar tillbaka eller ser framåt i ett globalt perspektiv, märker man att det hela tiden sker stora förändringar. Kriser av olika slag utlöser varandra. Ibland kan man kanske längta tillbaka till den tid då man gick till jobbet och kom hem. Denna tid kommer inte tillbaka och det är dags att inse att det ledarskapet som lett in oss i kriser inte nödvändigtvis kan leda oss ur dem. (Lindberg, La Corte & Ekdahl, 2013, s. 10).

En annan motivering till varför coachande ledarskap fungerar bra då man talar om feedback är som Lätt (2015, s. 90) menar, att coachande ledarskap är framtiden och att den utvecklas hela tiden. Coachande ledarskap lämpar sig för personer som i tidigt skede fått vara kreativa och för den yngre välutbildade generationen. Den nya generationen medarbetare, generation Y (födda mellan 1982 - 2002), ställer idag nya krav på både ledaren och verksamheten. Generation Y som Lindberg, La Corte och Ekdahl talar om har helt andra tankar om varför de går till jobbet än tidigare generationer har. I den "nya" generationen är snabba förändringar och ett snabbt tempo vardagsmat, d.v.s. en självklarhet. De vill ha omedelbar feedback av ledaren om hur arbetsuppgifterna blir skötta och stor frihet att utföra arbetet. (Lindberg, La Corte & Ekdahl, 2013, s. 15-16).

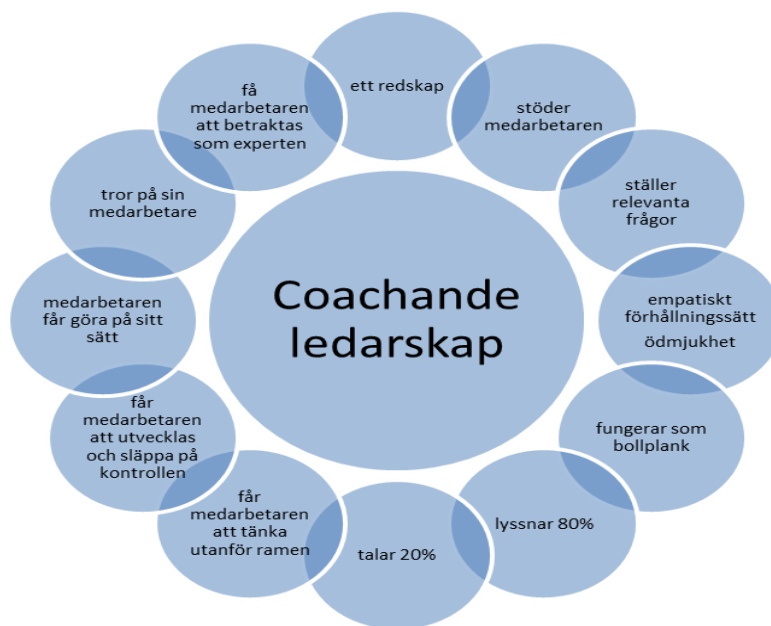
Generation Y vill även snabbt få möjlighet att ta ansvar och driva processer, och de förväntar sig kontinuerlig feedback på sina arbetsinsatser. Detta kräver ett coachande ledarskap. (Lindberg, La Corte & Ekdahl, 2013, s. 10). Kuylensstierna (2015, s. 185) hävdar att feedback

av ledaren är den vanligaste formen av feedback. Dock menar Kuylenstierna att det fortfarande idag är vanligt att medarbetare inte har en aning om vad ledaren anser om det utförda arbetet.

Idag används också begreppet feedforward som härstammar från ledarskapscoachen Marshall Goldsmith. Feedback och feedforward har en viss betydelseskillnad. Med feedforward betonar man starkt förändring och nytänkande. Feedback däremot betonar och bygger på en redan genomförd prestation. Feedforward ses som ett mer naturligt begrepp att använda inom coachandet. Skillnaden mellan begreppen är ändå väldigt minimal. Begreppet feedback har sina brister i och med att man lätt fastnar i det förgångna och pratar om det som om det skulle hända igen. (Kuylenstierna, 2015, s. 46). Biguet et.al (2015, s. 102) menar också, som Kuylenstierna, att feedforward speciellt betonar förmågan att se framåt och att fokusera på framtida möjligheter, istället för att betona det som varit. Syftet med coachande är att hjälpa individen att utveckla sitt sätt att vara, tänka och lära så att individen kan förverkliga sina mål.

Coachens uppgift är att hjälpa att tolka och omtolka situationen, formulera och omformulera mål och testa nya metoder för att uppnå resultat. När man coachar utgår man från individens personliga sfär. Den personliga sfären består av upplevelser, önskemål och behov. (Berg, 2004, s. 27). Den coachande ledaren har verksamhetens mål klara och är redo att förankra målen hos medarbetarna. Ledaren måste också ta reda på vad medarbetarna behöver för att uppnå målen. Det här förutsätter förstås att medarbetaren känner till verksamhetens mål. Ledaren bör tala till medarbetarna på så sätt att de känner sig som experter. Medarbetaren ska känna att den själv har lösningar, kan fatta beslut och ta ansvar för dem. Ledaren ska inte ge alla svar utan finnas närvarande, fungera som ett bollplank och ge stöd samt coacha medarbetaren vidare till målen. En bra coach talar 20 procent och lyssnar 80 procent. Coachen ställer frågor som: "Vad anser du själv är bäst?" "Vad blir följderna om du väljer att göra så eller så?" Det här förhållningssättet gör att medarbetaren utvecklas och lär sig lösa sina problem själv.

En coachande ledare har som uppgift att ställa relevanta frågor vilka fungerar som grund. Ett exempel på vilka komponenter som enligt Lätt (2015, s. 90 - 91) bör finnas med i ett coachande samtal har illustrerats i figur 8 i nedanstående modell.



Figur 8. Coachande ledarskap (Lätt, 2015).

Lindberg, La Corte och Ekdahl (2013, s. 48-49) lyfter fram coachande ledarskap som ett komplement till den traditionella ledarrollen. De menar också att man som ledare kan kombinera rollerna och samtidigt vara en traditionell ledare och en coach. Ibland behövs tydlig linjedragning och ledaren behöver inneha en mera traditionell chefsroll för att sedan återgå till en mera coachande ledare. En coachande ledarstil passar bäst för medarbetare som har kompetens för den eller de uppgifter som skall lösas, medan de medarbetare som har mindre kompetens behöver få mera instruktioner. (Gjerde, 2013, s. 345). Gjerde (2013, s. 345) är dock inne på samma linje som Lindberg, La Corte och Ekdahl och hävdar att man kan använda delar av coaching som ett komplement till den traditionella ledarskapsstilen t.ex. vid utvecklingssamtal. För en ledare med coachande ledarstil är det, som tidigare nämnts, viktigt att lyssna till medarbetarna och be om feedback på sitt ledarskap. En öppen dialog där personalen får insyn i de beslut som fattas är en annan viktig aspekt i ett coachande ledarskap.

Utöver detta är det även viktigt att medarbetarna får komma med egna lösningar och satsa på en personlig utveckling. Kommunikationen skall vara enkel och tydlig och när konflikter uppstår upplever en coachande ledare medarbetarna som engagerade. Feedback kan direkt kopplas till coaching och Lindberg, La Corte och Ekdahl diskuterar begreppet coachande feedback. De hävdar att ledare, som ger lite feedback, förklarar det med tidsbrist och rädsla för mottagande. Å andra sidan förklarar ledare, som sällan ger uppskattande feedback, det med rädsla för fjäsk. (Lindberg, La Corte & Ekdahl, 2013, s. 49). Tidsbristen verkar vara en betydande orsak eftersom också Kuylenstierna lyfter fram samma sak (Kuylenstierna, 2015,

s. 186). Gjerde (2013, s. 343) tydliggör att feedback inte är beröm och lovord. Istället är feedback ett sätt att visa uppmärksamhet genom att söka upp medarbetare, vara intresserad, fråga om råd och bekräfta upplevelser både genom ord och närvaro. Då coachande feedback ges betyder det att medarbetaren får en möjlighet att observera sig själv och utgående från det hitta strategier för att utveckla och stärka det som önskas. Coachen ger inte ett direkt svar eller styr medarbetaren, utan låter medarbetaren fundera genom att inte ge råd. (Lindberg, La Corte & Ekdahl, 2013, s. 93). Lätt (2015) styrker även detta tillvägagångssätt.

När ledaren har ett genuint intresse för medarbetaren och ett öppet och välkomnande kroppsspråk skapas en bra grund för att bygga förtroende på (Lindberg, La Corte & Ekdahl, 2013, s. 51-54).

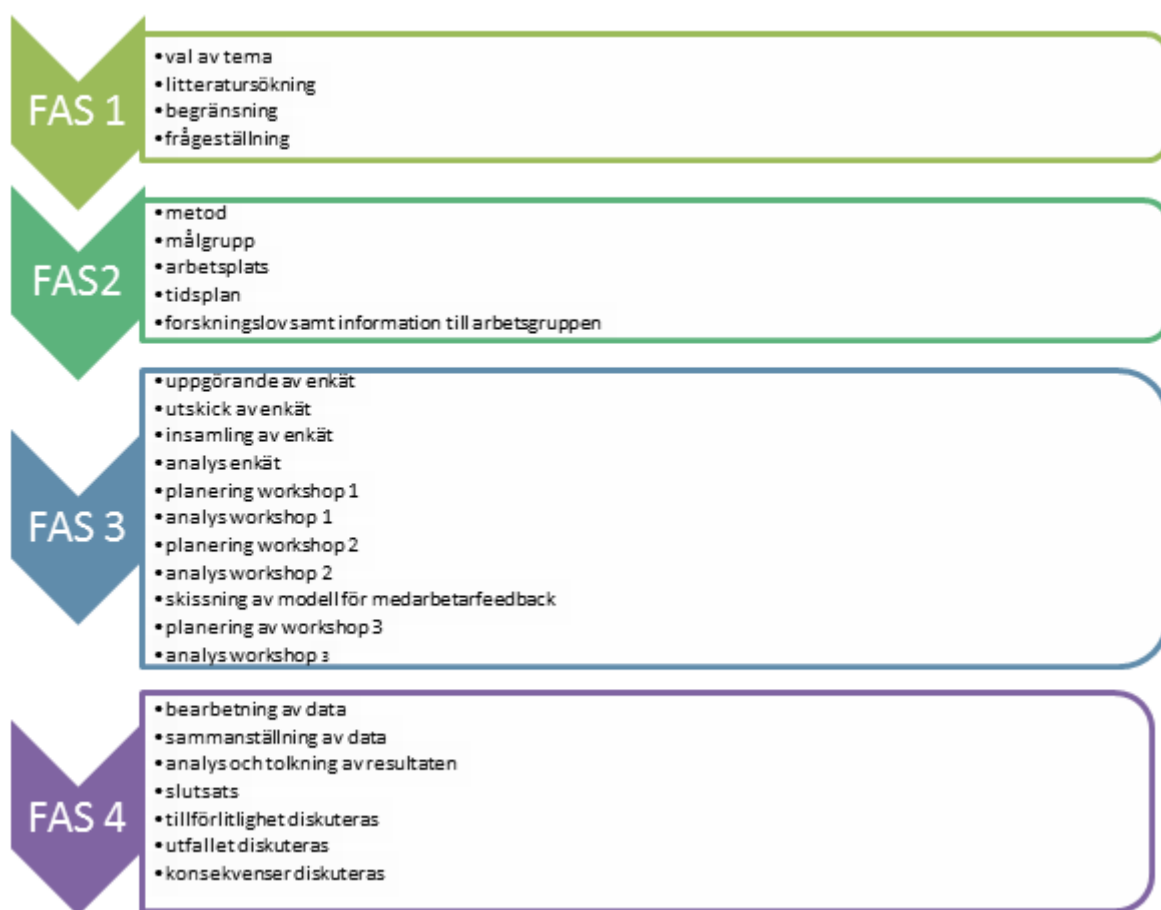
En stor del av arbetsglädjen består av att medarbetare känner sig både sedda och bekräftade, vilket i sin tur medför bättre sammanhållning, färre konflikter och smidigare arbete (Kuylenstierna, 2015, s. 187). Därför har också kontakten och förtroendet en viktig och central roll i feedbackarbetet och i ett coachande ledarskap, vilket författarna betonar tydligt.

5 Metod

Examensarbetets syfte är att undersöka behovet av medarbetarfeedback på arbetsplatsen och målsättningen är att skapa en arbetsmodell för medarbetarfeedback. I det här kapitlet kommer det fram behovet av medarbetarfeedback och feedbackkulturen i arbetsgruppen. Som metod för arbetet användes enkätundersökning och en utvecklingsprocess som bygger på workshops. I de följande kapitlen behandlas även arbetsprocessen och litteratursökningen.

5.1 Arbetsprocessen

Arbetsprocessen har i detta kapitel utformats enligt Carlström och Carlström-Hagmans (2006, s. 119-122) modell för hur en arbetsprocess kan byggas upp och beskrivas. Modellen i figur 9 beskrivs enligt följande fyra faser: tema, metod, planering av enkät och workshop samt resultat. För att tydliggöra processen har varje fas i processen beskrivits och förklarats.



Figur 9. Arbetsprocessen (Carlström & Carlström-Hagman, 2006).

Processen inleddes i första fasen genom diskussioner om social- och hälsovårdens utmaningar idag och om sätten på vilka medarbetare kan stödas och spöras i arbetet. Utgående från diskussionerna kom ämnet feedback upp som ett naturligt ämne att skriva om. Första idén var att skriva om feedback mellan ledare och medarbetare, men behovet att skriva om feedback mellan medarbetare bedömdes som större.

Feedback är inte att leda utan att kommunicera, vilket betyder att även personer i ledande ställning ses som medarbetare i denna process. Arbetet begränsades slutligen till medarbetarfeedback med fokus på att ge, få och be om uppskattande och utvecklande feedback.

I arbetsprocessens andra fas valdes medarbetarna ut och som målgrupp valdes personal som arbetar inom socialvården. Arbetsgruppen arbetar med barnskyddsarbete. Barnskyddsarbete är ett bekant område för skribenterna men ingendera arbetar inom arbetsgruppen. Detta motiveras med att skribenterna inte ville undersöka en alltför bekant arbetsmiljö. Arbetsgruppen träffas regelbundet och har ett intensivt samarbete, vilket sågs som en positiv sak i val av målgruppen.

Tidsplan för arbetet var från februari 2017 till november 2017. Metoden för utvecklingsarbetet baserades på en bakgrundsenkät och en utvecklingsprocess som bygger på workshops. I samband med att processen inleddes ansöktes om forskningslov (bilaga 2) som beviljades. Arbetsgruppen tilldelades även muntlig information och fick därmed information om syftet med arbetet och processen.

Fas tre handlade om att undersöka behovet av medarbetarfeedback. Fasen innehöll också granskning av hur medarbetare kan ge varandra feedback samt hur en bättre feedbackkultur kan skapas i arbetsgrupper. För att utreda arbetsgruppens utvecklingsbehov utarbetades en enkät som delades ut. Enkäten baserade sig bland annat på Susan Wheelans kvalitetsmätningssystem, Group Development Questionnaire – GDQ. Målsättningen med Wheelans modell är att mäta grupper utveckling vilket ger ett verktyg för grupper att samarbeta mer effektivt. GDQ består av många olika delar varav delen feedback har valts ut till detta arbete. Enkäten (bilaga 1) delades personligen ut till samtliga deltagare i arbetsgruppen. Materialet från enkäten analyserades och processen fortsatte med planeringen av workshopparna. En inledande workshop i arbetsgruppen gjordes under april, och den andra workshopen i juni samt den tredje och sista i september.

I den fjärde och sista fasen formades arbetsmodellen och all information sammanställdes. Här formades även slutsatsen av utvecklingsarbetet, tillförlitligheten och utfallet.

5.2 Litteratursökning

I litteratursökningen till teoridelen har speciellt Stefan Gunnarsons litteratur använts eftersom han tydliggör hur medarbetare blir bättre på att ge, ta och fråga efter feedback. Gunnarsons litteratur har haft en central och betydande roll i detta arbete just med tanke på detta. Gunnarssons bok kan även fungera som ett konkret verktyg i ett feedbackarbete. I litteratursökningen hittades även forskning som visade att det sociala stödet mellan medarbetare är obetydligt i jämförelse med det stöd som kommer direkt från ledningen. Det stöd som kommer från ledningen har alltså en mer positiv effekt på medarbetaren än det som kommer från en annan medarbetare. (Hildisch, Froese, Pak, 2015, s. 327). Litteraturöversikten har sammanställts enligt Forsbergs och Wengströms (2013, s. 31–32) arbetssteg - systematisk sökning, granskning och sammanställning av litteraturen inom ämnet.

Det är en viktig del i utvecklingsarbetet, och speciellt i planeringsstadiet, att sätta sig in i litteraturen och gå igenom vad som forskats kring ämnet tidigare. (Hansagi & Allebeck,

1994, s. 27). Det var svårt att hitta någon forskning som specifikt tangerade feedback medarbetare emellan. Forskning om feedback mellan chef och medarbetare fanns det däremot mycket av.

Arbetet tar upp begreppet metafeedback. Dessvärre hittades ingen forskning kring det begreppet varken på svenska, finska eller engelska, endast en författare, Stefan Gunnarsson, har nämnt metafeedback. Vi har valt att ta med begreppet eftersom metafeedback ses som en utveckling hos feedbackgivaren och därför är viktig.

För att kunna göra en systematisk litteraturoversikt krävs det en systematisk och strukturerad litteratursökning samt att den valda litteraturen är granskad och analyserad. Arbetsprocessen inleddes med en litteraturgenomgång för att beskriva och få fram vad som tidigare har forskats inom området. (Forsberg & Wengström, 2013, s. 25). Litteraturoversikten innehåller således både kvantitativa och kvalitativa studier. Alla artiklar som använts är redovisade i litteraturstudien samt sparade.

Inklusionskriterier har gjorts för att materialet skulle kunna hanteras. Kriterierna har varit att använda svenska, finska och engelska artiklar. Artiklarnas publikationstid har varit mellan 2007 och 2017 samt att de skall vara tillgängliga i fulltext och kostnadsfria. Undantag har gjorts med en artikel som publicerades 1996 och valdes att ta med för att den innehåller en metaanalys.



Figur 10. Litteratursökning.

Litteratursökningen som presenteras i figur 10 har till största delen gjorts i Yrkeshögskolan Novias elektroniska databaser. Både nationella och internationella baser har använts. De internationella databaser som har använts har varit: Pub med, Ebsco houst, Ebsco clinical

host, ProQuest och Emerald. För att få fram användbara fakta måste rätt sökord och formulering tillämpas (Forsberg & Wengström, 2013, s. 79). De sökord som använts har kopplats till examensarbetets frågeställning och syfte. Det centrala sökordet har varit "feedback" som sedan har kopplats till "workplace", "coworker", och "leadership". I de nordiska databaserna SweMed+ och ARTO har sökordet "feedback" kopplats till "medarbetare" och "ledarskap". På finska har sökorden "palaut+työyhteisö" använts. I den svenska databasen Svemed+ fanns det 134 träffar men av dem var endast 17 artiklar tillgängliga. I den svenska sökningen användes även begreppet "vidareföra" men gav inga resultat i sökningen.

De nordiska databaserna gav inga användbara resultat. Samtliga sökord och resultat är även sammanställda i en tabell för att bättre åskådliggöra processen. Eftersom "feedback+leadership" gav flest träffar och flest relevanta artiklar, har de sökorden till största delen tillämpats i datainsamlingen. Senare i sökningen tillades även sökordet "grupper" till ordet "feedback", samt begreppet "vidarebefordra", i försök att få ett bättre formulerat sökord. Sökningen med "vidarebefordra" gav inga relevanta träffar, inte heller "grupper+feedback" gav några användbara resultat. Därtill har en manuell sökning med samma sökord gjorts vid olika bibliotek. Litteratur har också sökts fram via Arblin och Adlibris.

Information har även sökts fram via läsning av innehållsförteckningar i böcker och tidskrifter. De böcker som använts har tagits fram av olika experter, professorer och forskare. Flera av böckerna har gett en bra utgångspunkt i arbetet. Böckerna har innehållit konkreta tips och på det viset varit ett stöd under arbetet. En mera systematisk sökning har dessutom gjorts i Google Scholar för att få fram relevant material som stöder arbetet.

5.3 Enkät och workshops

I följande kapitel beskrivs hur både enkäten och workshopparna är uppbyggda och planerade.

5.3.1 Enkäten

Wheelans (2013, s. 11) forskning baserar sig på arbetsgruppers utveckling och hur man skapar ett effektivt samarbete inom grupper. Till enkäten valdes därför Wheelans frågor som har en hög tillförlitlighet med decenniernas forskning bakom sig. Enkäten kompletterades med frågor som behandlar personalens uppfattning om feedbackkulturen och upplevelser av feedback på arbetsplatsen. De formades utgående från Carlström och Carlström-Hagström

(2006, s. 212) som lyfter fram delar som är viktiga i utformningen av enkäten, bland annat antal frågor i enkäten så att deltagarna orkar bevara enkäten. Även Wheelans (2013, s. 11) forskning påvisar att det finns faktorer på en arbetsplats som påverkar feedbackkulturen.

Enkäten planerades, utformades och delades sedan personligen till arbetsgruppen i samband med ett regelbundet veckomöte. Enkäten samlades in av en och samma person vilket Hansagi och Allebeck (1994, s. 65) lyfter fram som en viktig del i en undersökning. Alla i arbetsgruppen, förutom en, var på plats vid utdelningen. Den i arbetsgruppen som inte var med vid utdelningen, fick ta del av samma information i efterhand. I samband med utdelningen informerades arbetsgruppen om tillvägagångssättet och inlämningsdatumet för enkäten. För att säkerställa arbetsgruppens anonymitet i samband med enkäten ombads personalen att lägga sin enkät i ett tomt förslutet kuvert som delades ut tillsammans med enkäten. Kuvertet lades sedan i en på förhand anvisad låda. Därtill fick arbetsgruppen även information om vart de skulle vända sig vid frågor. Samma information fanns även på enkäten.

Arbetsgruppen fick information om att deras insats är viktig med tanke på undersökningens resultat och att alla frågor i enkäten ska besvaras. Detta motiverades med att undersökningen blir mer trovärdig på så sätt. (Hansagi & Allebeck, 1994, s. 73). För att förstärka svarsprocenten påmindes arbetsgruppen om enkätens inlämningsdatum. För att upprätthålla arbetsgruppens motivation gjordes enkäten kort med endast åtta frågor. Om motivationen försvinner finns det risk att inte enkäten blir besvarad i sin helhet eller att det förekommer onödigt slarv. (Carlström & Carlström-Hagström 2006, s. 212).

Enkätens layout och utseende kan också ha betydelse för hur den besvaras. En slarvig eller dåligt utformad enkät kanske inte tas på lika stort allvar som en bra planerad och tilltalande enkät. (Carlström & Carlström-Hagström 2006, s. 214). Detta beaktades genom att medvetet välja t.ex. olika typsnitt i enkäten med en klar och tydlig struktur. Frågorna i enkäten hade stora marginaler, tillräckligt med radavstånd och var lättlästa.

Enkäten bestod av åtta olika frågor/påståenden. Första frågan var en öppen fråga och skulle besvaras med löpande text, medan de andra sju frågorna hade olika svarsalternativ och fungerade som slutna frågor. Eftersom enkäten var uppbyggd av både öppna och slutna frågor fanns det både för- och nackdelar med det. Fördelen med öppna frågor är fri formulering medan nackdelen är att svaren bör analyseras och kategoriseras. Det kan även vara svårt för den som gör analysen att uppfatta vad som menas, likaså att tolka svaren på rätt sätt. (Hansagi & Allebeck, 1994, s. 41-42). Slutna frågor är lättare att analysera eftersom

svarsalternativen finns färdigt, men de begränsar friheten och flödet av information. Därför valdes till enkäten både öppna och slutna frågor. Till de slutna frågorna gavs möjlighet till kommentarer, eftersom Hansagi och Allebeck (1994, s. 41-42) lyfter fram vikten av det.

5.3.2 Workshopparna

Litteratur angående workshoppar och arbetsmöten lästes inför planeringen och genomföringen av dem. För att få effektiva workshoppar krävs det att personen som leder workshopparna, även kallad facilitator, har följande kompetenser som beskrivs i figur 11.



Figur 11. Egenskaper hos facilitatorn (Forsberg, 2012).

Genom att facilitatorn använder sig av de egenskaper som framställts i figur 11 får deltagarna möjligheten att göra egna beslut som är av hög kvalitet.

Deltagarnas tillit till facilitatorn kommer från att facilitatorn är ömsesidig, förstående, och frågande. Målsättningen är att deltagarna tillsammans kommer fram till ett gemensamt beslut som de ansvarar för. Inför workshopparna planerades en tydlig agenda för vad som skulle diskuteras under workshopparna och det presenterades i form av en powerpoint.

Som arbetsverktyg planerades också att använda blädderblock och post-it lappar vilket också Forsberg (2012 s. 9-11) lyfter fram som ett viktigt verktyg i workshopsarbete. Om det är många deltagare med i en workshop är det bra om man delar upp dem i mindre grupper

(Forsberg, 2012, s. 9-11). Workshopparna delades inte upp eftersom antalet deltagare var nio. Det optimala antalet gruppmedlemmar för att komma fram till konsensus i en grupp är enligt Forsberg (2012, s. 40) sex till åtta deltagare.

Då man håller workshoppar är det en fungerande gest att bjuda på lite tilltugg till deltagarna. Enligt Forsberg (2012, s. 62) är det viktigt att även kolla upp utrustning och utrymme. Workshopparna planerades att alltid hållas i samma utrymme och möblerades om enligt behov. Till samtliga workshoppar planerades det även tilltugg så som frukt, godis och dricka.

5.4 Etiken i arbetet

I detta kapitel behandlas arbetets etik.

Etik är medveten, reflekterad och motiverad moral. Etiken fungerar som teori för moralen och moralen som praktiken. Forskningsetik handlar om frågor som berör relationen mellan forskning och etik. Inom forskningsetik ställs det etiska krav på forskarens inriktning och genomförande. (Vetenskapsrådet, 2017, s. 12).

Enligt Kvale och Brinkmann (2009, s. 87-91) består de etiska riktlinjerna av fyra olika områden. I det första området behöver man informera om undersökningen, dess syfte och förväntningar. Arbetsgruppen, som var aktiv under hela processen, fick regelbunden information om undersökningen och vad som förväntades av dem. Detta förverkligades i praktiken genom de regelbundna workshopparna som hölls under april, juni och september. Informationen har skett muntligt vilket betyder att de gånger som inte alla i arbetsgruppen har varit på plats har informationen getts i efterhand för att säkerställa att alla i arbetsgruppen fått samma information. (Kvale & Brinkman, 2009, s. 87-91). Vetenskapsrådet (2017, s. 12) betonar också vikten av tillräcklig information för deltagarna och poängterar att forskaren skall överväga de etiska frågorna för dem som deltar i en undersökning.

Andra området som Kvale och Brinkmann talar om handlar om konfidentialiteten. Ur ett etiskt perspektiv är detta mycket viktigt eftersom arbetsgruppen har besvarat en enkät samt deltagit i workshoppar som spelats in. Inför ljudinspelningen frågades det om lov, vilket hela arbetsgruppen gav sitt samtycke till. Inspelningen kommer att raderas då arbetet är slutfört vilket också arbetsgruppen är medveten om. (Kvale & Brinkman, 2009, s. 87-91). Enkätsvaren har endast varit tillgängliga för skribenterna och innehåller inga namn eller personliga uppgifter. Anonymiteten bibehölls även vid insamlingen av enkäterna eftersom

svaren skulle lämnas i en separat låda som fanns på ett allmänt utrymme. Enkäterna kommer också att förstöras då arbetet är slutfört. (Kvale & Brinkman, 2009, s. 87-91).

Under det tredje området behandlas konsekvenserna av undersökningen, vilka för- och nackdelar som undersökningen medför. Fördelen med att undersökningen gjordes på en bekant arbetsplats var (Hansagi & Allebeck, 1994, s. 73) att vi då var tillgänglig för eventuella frågor som kan uppstå. Fördelen var också att arbetsgruppen var bekant och på så vis var det lätt att motivera och få arbetsgruppen att delta aktivt. Nackdelen med att arbeta med en bekant arbetsgrupp var att arbetsgruppen kanske inte vågade komma fram med sina åsikter. I undersökningen deltog även personer i ledande ställning eftersom de fungerade som deltagare och inte ledare. Detta kan ha påverkat arbetsgruppen negativt eftersom det kan hända att någon personlig åsikt inte kommit fram. (Kvale & Brinkman, 2009, s. 87-91).

Det fjärde och sista området handlar om de etiska riktlinjerna hos forskaren. Endast en av skribenterna var bekant för arbetsgruppen sedan tidigare fastän personen inte jobbar i arbetsgruppen. Under workshopparna hade skribenterna ett etiskt ansvar för gruppen och såg till att allas åsikter kom fram och togs i beaktande. Förtroende är viktigt vilket betyder att skribenterna på förhand hade fördjupat sig i teorin om feedback för att på ett förtroendefullt sätt hålla workshopparna. (Kvale & Brinkman, 2009, s. 87-91).

Enligt forskningsetiska delegationens (2009, s. 5) principer framkommer det att personer som undersöks måste respekteras och eventuella skador skall undvikas. Arbetsgruppen har på inga villkor varit utsatt för skada. Arbetsgruppen har respekterats på ett värdefullt sätt genom hela arbetsprocessen. I de etiska principerna lyfter man även fram frivilliga deltagandet som en viktig punkt. I den här arbetsprocessen har inte arbetsgruppen haft en möjlighet att påverka sitt deltagande.

Personlig integritet och dataskydd har säkerställts enligt delegationens principer (Forskningsetiska delegationen, 2009, s. 12). Det betyder att datainsamlingen från undersökningen har skett manuellt och förvarats säkert. Inga personuppgifter finns samlade eller lagrade i någon databas. Materialet har inte varit offentligt utan enbart tillgängligt för skribenterna. Skribenterna har följt god etisk forskning genom hela arbetsprocessen och gjort etiska ställningstaganden till arbetsgruppens fördel.

6 Enkät och workshopparnas resultat

I följande kapitel redovisas enkätens och workshopparnas resultat. Totalt gjordes tre workshoppar.

6.1 Enkätens resultat

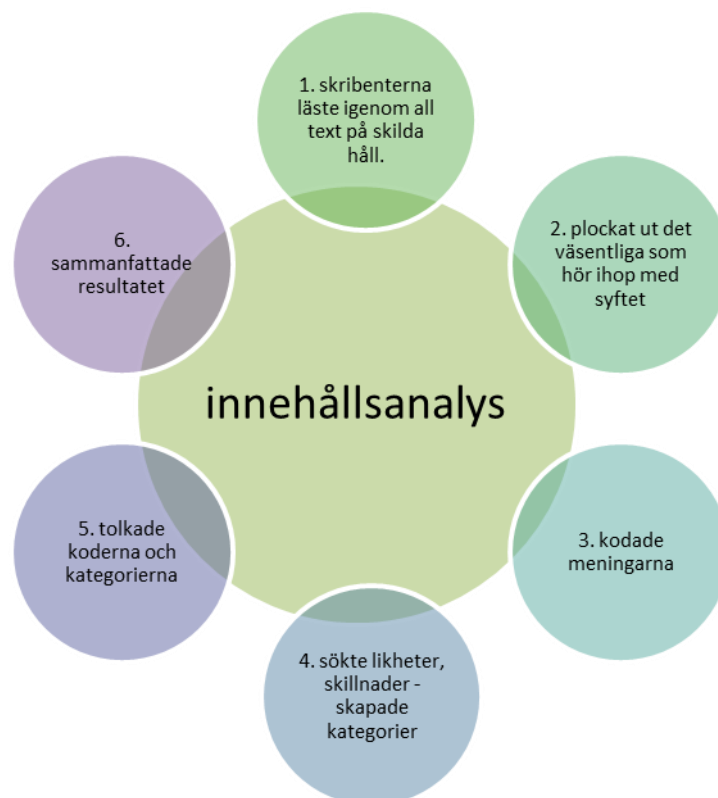
Efter att enkäterna samlats in analyserades materialet. Eftersom första frågan var en öppen fråga gjordes en innehållsanalys av frågan. Resterande frågor var slutna frågor som redovisades skilt fråga för fråga i olika cirkeldiagram med en procentuell fördelning.

Svaren matades in i cirkeldiagrammet som räknade ut resultatet i procentform. Enkäten bestod av både öppna och slutna frågor. Det finns både för- och nackdelar med öppna frågor. Fördelen med öppna frågor är fri formulering medan nackdelen är att svaren bör analyseras och kategoriseras. Det kan även vara svårt för den som gör analysen att uppfatta vad som menas, likaså att tolka svaren på rätt sätt. Slutna frågor är lättare att analysera eftersom svarsalternativen finns färdigt, men de begränsar friheten och flödet av information. (Hansagi & Allebeck, 1994, s. 41-42).

Samtliga enkäter returnerades vilket utgjorde en svarsprocent på totalt hundra procent. Dock hade tre personer valt att kryssa för flera alternativ för fråga tre, istället för att välja ett svarsalternativ. Svaren från dessa enkäter förkastades. Fråga tre i enkäten borde ha varit mer tydligt utformad så inget missförstånd hade uppstått.

6.1.1 Innehållsanalys av den första frågan

Hansagi och Allebeck (1994, s. 76) menar att mindre undersökningar kan analyseras manuellt och eftersom den här enkäten var liten gjordes analysen manuellt. Den första frågan var en öppen fråga med fri formulering. Hansagi och Allebeck (1994, s. 86) betonar vikten av att redovisa varje fråga skilt i analysarbetet för att veta hur man skall ställa sig till resultatet. Från enkätens första fråga har gjorts en kvalitativ innehållsanalys eftersom frågan var öppen med rum för fri formulering. Utgående från frågan har det sedan setts ut ett mönster med både skillnader och likheter. Därefter har texten kodats enligt gemensamma nämnare för att få fram kategorier och underkategorier. (Kristensson, 2014, s. 118). Innehållsanalysen i enkäten har gjorts i sex olika steg enligt Kristensson (2014, s. 143-145) som visas i figur 12.



Figur 12. Arbetets innehållsanalys (Kristensen, 2014).

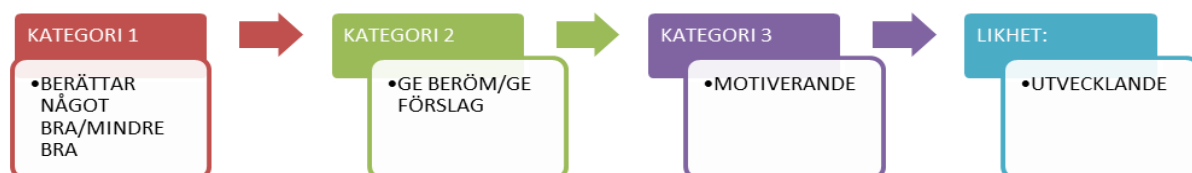
I första stadiet har materialet lästs igenom av båda skribenterna för att få fram hur båda upplevt materialet. Resultatet har sedan tolkats och dokumenterats och man talar då om forskartriangulering. Under andra stadiet har materialet identifierats med tanke på undersökningens syfte, och meningar har plockats ut som speciellt berört syftet. När meningarna var utplockade kodades de i tredje stadiet, för att sedan i fjärde stadiet få fram likheter och olikheter som skapades till olika kategorier. Då kategorierna var skapade lästes alla koder på nytt och i femte stadiet skapades underkategorier. I sista stadiet gjordes en sammanfattning av allt. (Kristensson, 2014, s. 143-145).

Enkätens första fråga gick ut på att arbetsgruppen skulle skriva färdigt påståendet: "För mig innebär feedback...". Detta besvarades av samtliga deltagare. De flesta beskrev "att det är viktigt att man berättar för varandra om man gör något bra eller mindre bra och gärna också ger förslag på vad man kan förbättra". Arbetsgruppen ansåg att feedback upplevs som både motiverande och utvecklande. Feedback sågs även som respons på något man gör/säger. Det upplevdes också viktigt att feedbacken tas på rätt sätt.

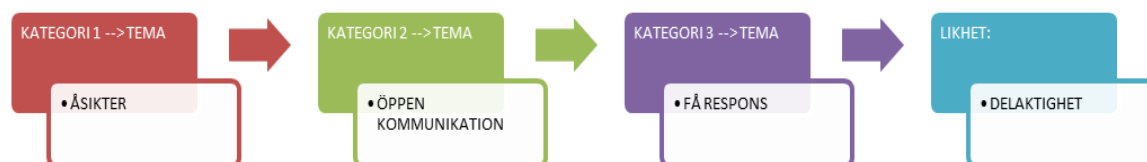
Arbetsgruppen ansåg även att de borde få vara delaktiga i olika beslut som fattas och att inte bara en och samma person hela tiden blir tillfrågad. Arbetsgruppen önskade även få feedback

efter avslutade klientprocesser där man gick igenom vad som gått bra och eventuellt mindre bra.

De öppna frågorna analyserades genom databaserad innehållsanalys. Svaren kodades i tema som sedan utformade kategorier enligt figur 13-15.



Figur 13. Vad betyder feedback för dig?



Figur 14. Tema som bildats av kategorierna.

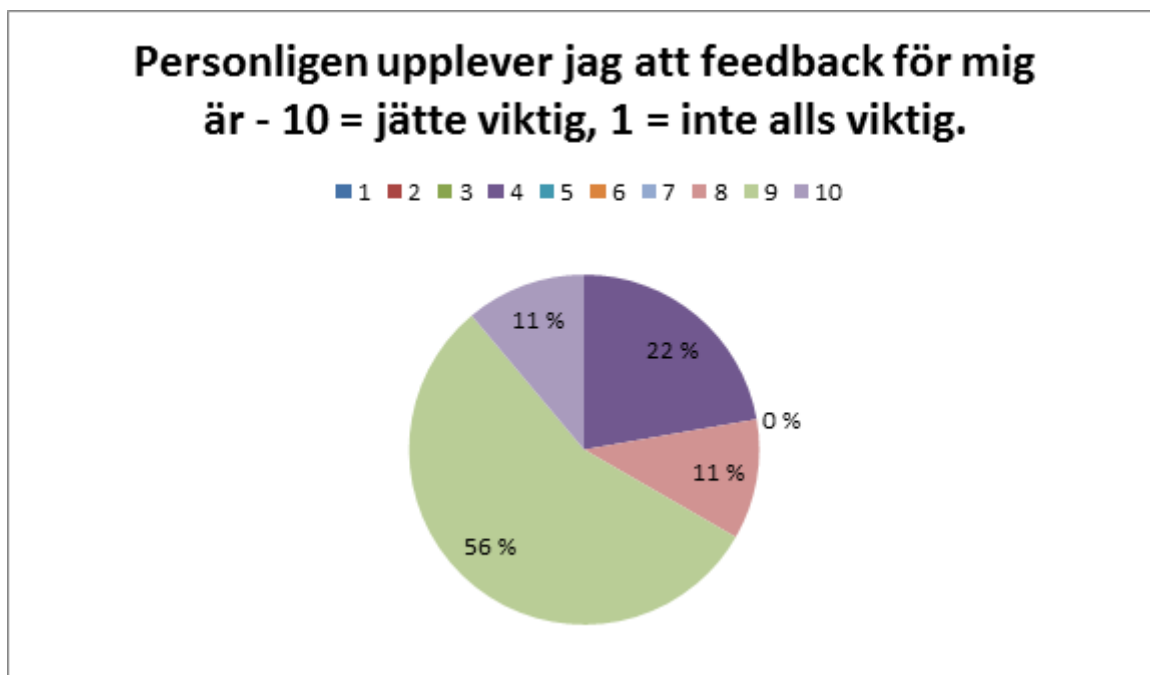
Då materialet sammanfattats klart från de likheter som kom fram i figur 15 kategoriserades feedback som något positivt för arbetsgruppen



Figur 15. Sammanfattning av innehållsanalysen fråga 1.

6.1.2 Den andra och tredje frågans resultat

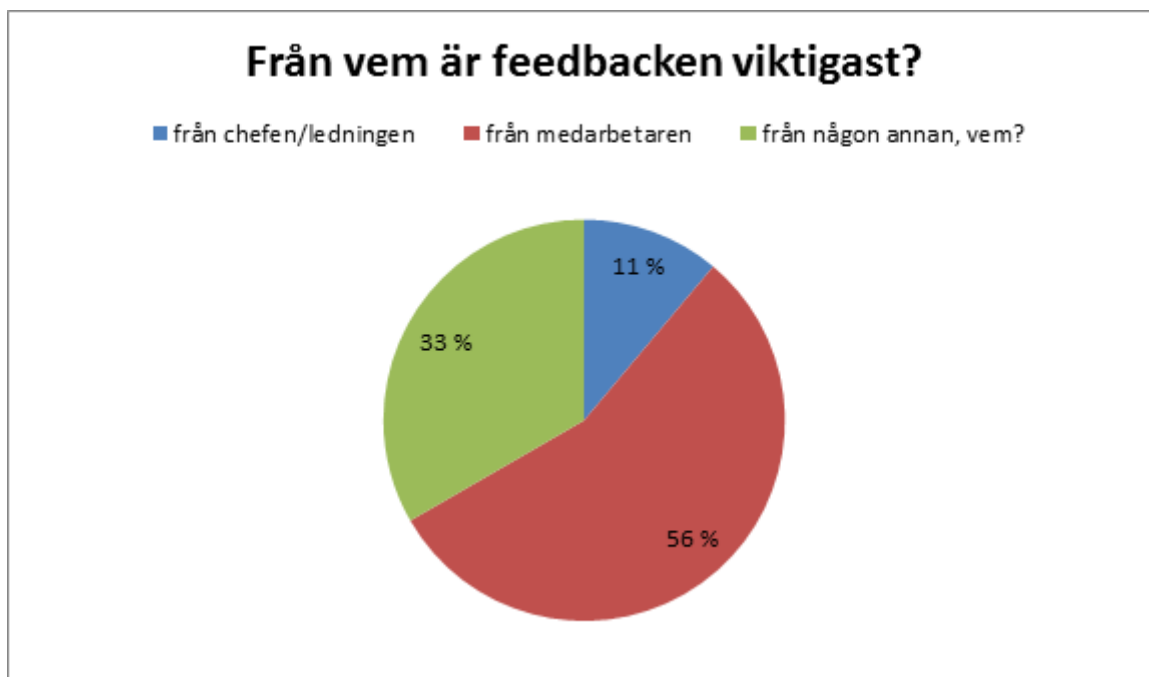
Enkätens andra påstående löd: "*Personligen upplever jag att feedback för mig är - ringa runt det som passar bäst in (skala 1-10 där 1 = inte alls viktig och 10 = jätte viktig)*". Arbetsgruppens svar på fråga två redovisas i cirkeldiagram i figur 16. Samtliga deltagare hade svarat.



Figur 16. Resultat fråga 2.

Vid analys av frågan granskades enkät för enkät och en fördelning över resultatet matades in i ett cirkeldiagram. Resultatet visar att över hälften av deltagarna valt skala 8-10. Utgående från detta sammanfattas resultatet att arbetsgruppen anser att feedback är en viktig bit.

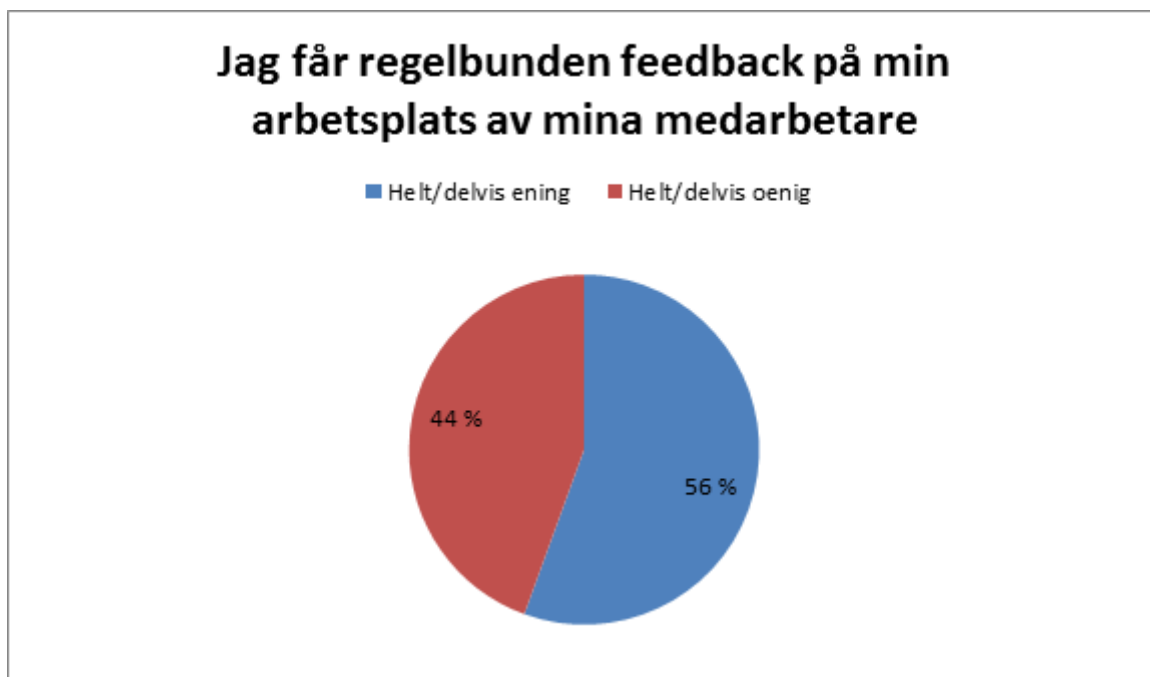
Tredje frågan löd: "*Från vem är feedback viktigast?*". Svarsalternativen var "*Från chefen, från medarbetaren, från någon annan - vem?*". Samtliga besvarade frågan som visas i figur 17. Tanken var att välja ett svarsalternativ. Dock hade tre av deltagarna valt att kryssa i fler än ett alternativ, så frågan från dessa tre förkastades och är inte med i resultatet. Totalt analyserades sex svar på tredje frågan. För ett tillförlitligare svar borde det, vid svarsalternativet, framkommit att enbart ett alternativ skall väljas. Av de svar som räknats med kan utläsas att arbetsgruppen helst vill ha feedback från sina medarbetare. Av de tre svar som förkastades framkom det att klientfeedback är viktig.



Figur 17. Resultat fråga 3.

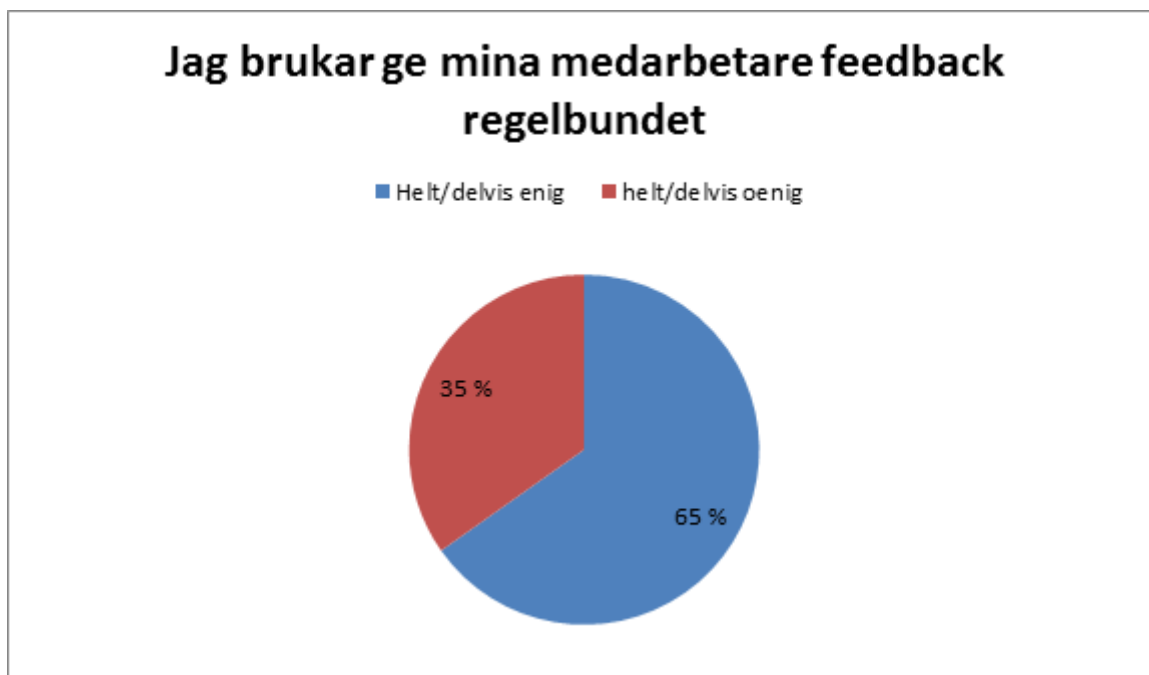
6.1.3 Den fjärde och femte frågans resultat

Fjärde frågan löd: "*Jag får regelbunden feedback på min arbetsplats av mina medarbetare*" och svarsalternativen var: "*Helt enig, delvis enig, delvis oenig, helt oenig*". Samtliga hade besvarat frågan. Vid presentation av resultatet har "helt oenig" och "delvis oenig" slagits ihop och redovisas som ett resultat och "delvis enig" och "helt enig" slagits ihop och redovisas som ett resultat. Resultatet i cirkeldiagrammet i figur 18 visar att över hälften av deltagarna var helt eller delvis eniga att de får feedback på sin arbetsplats så största delen av medarbetarna menar att de får regelbunden feedback av sina medarbetare. Här började konsensusarbetet med arbetsgruppen. Målet med konsensusarbetet var att tillsammans diskutera hur samtliga i arbetsgruppen kan få regelbunden feedback av sina medarbetare. Resultatet från konsensusarbetet presenteras i kapitel 6.2.



Figur 18. Resultat fråga 4.

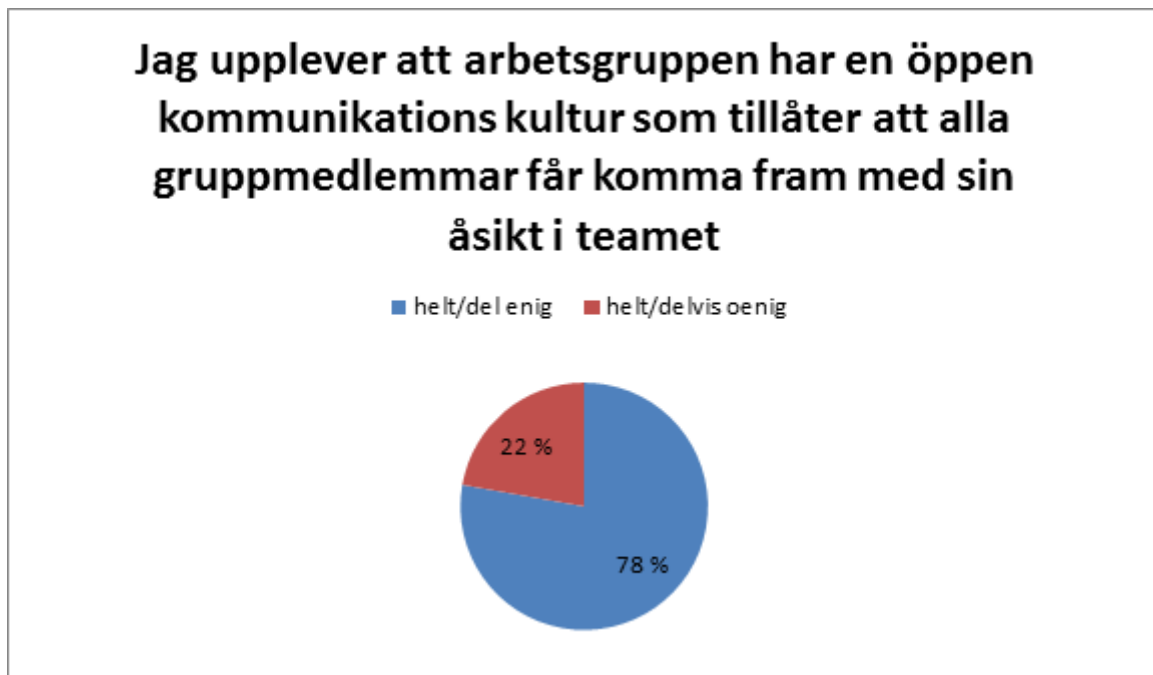
Enkätens femte fråga var: *"Jag brukar ge mina medarbetare feedback regelbundet"*. Svarsalternativen var "helt oenig", "delvis oenig", "delvis enig" och "helt enig". Samtliga besvarade frågan som visas i figur 19. Vid presentation av resultatet har "helt oenig" och "delvis oenig" slagits ihop och "delvis enig" och "helt enig" slagits ihop. Resultatet i cirkeldiagrammet visar att över hälften av deltagarna var helt eller delvis eniga och ger sina medarbetare regelbunden feedback. Fråga fem blev konsensusarbete tillsammans med arbetsgruppen. Se mera i kapitel 6.2.



Figur 19. Resultat fråga 5.

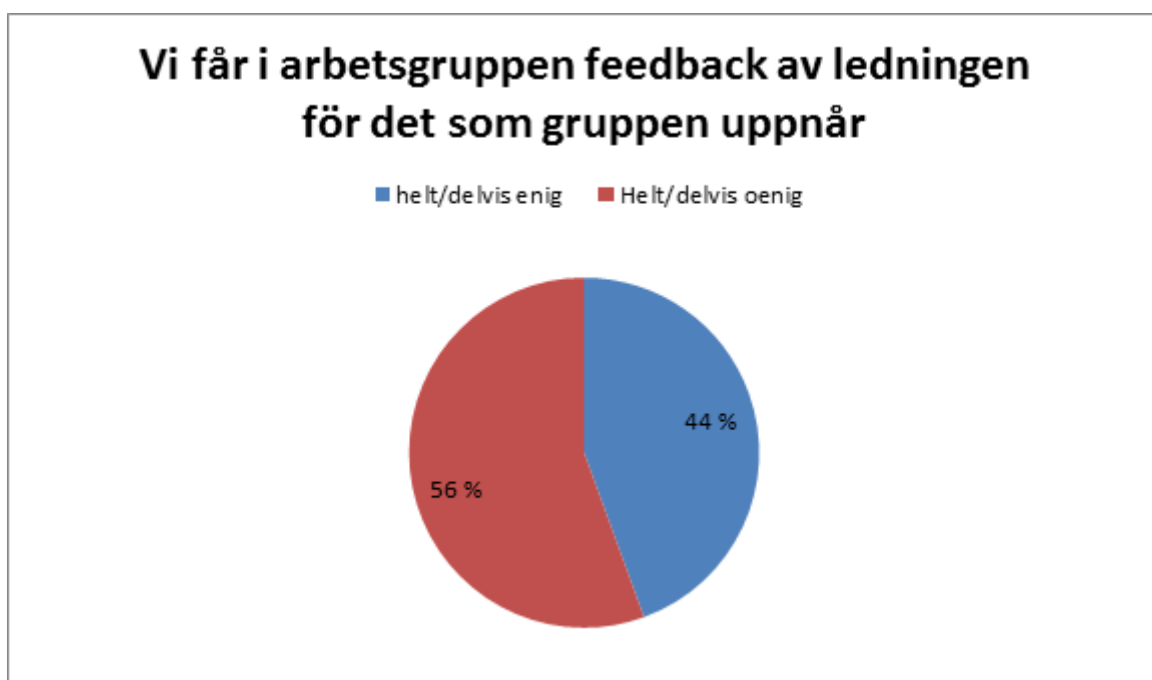
6.1.4 Den sjätte, sjunde och åttonde frågans resultat

Det sjätte påståendet var: *"Jag upplever att arbetsgruppen har en öppen kommunikationskultur som tillåter att alla gruppmedlemmar får komma fram med sin åsikt i teamet"*. Samtliga besvarade frågan som presenteras i figur 20. Svarsalternativen var "helt oenig", "delvis oenig", "delvis enig" och "helt enig". Vid presentation av resultatet har "helt oenig" och "delvis oenig" slagits ihop och "delvis enig" och "helt enig" slagits ihop. Resultatet i cirkeldiagrammet visar att nästan alla i arbetsgruppen upplever att de har en öppen kommunikationskultur i arbetsgruppen medan några deltagare inte upplever det. Resultatet av sjätte frågan blev ett konsensusarbete i arbetsgruppen om hur allas åsikter ska få komma fram. Läs mera i kapitel 6.2.



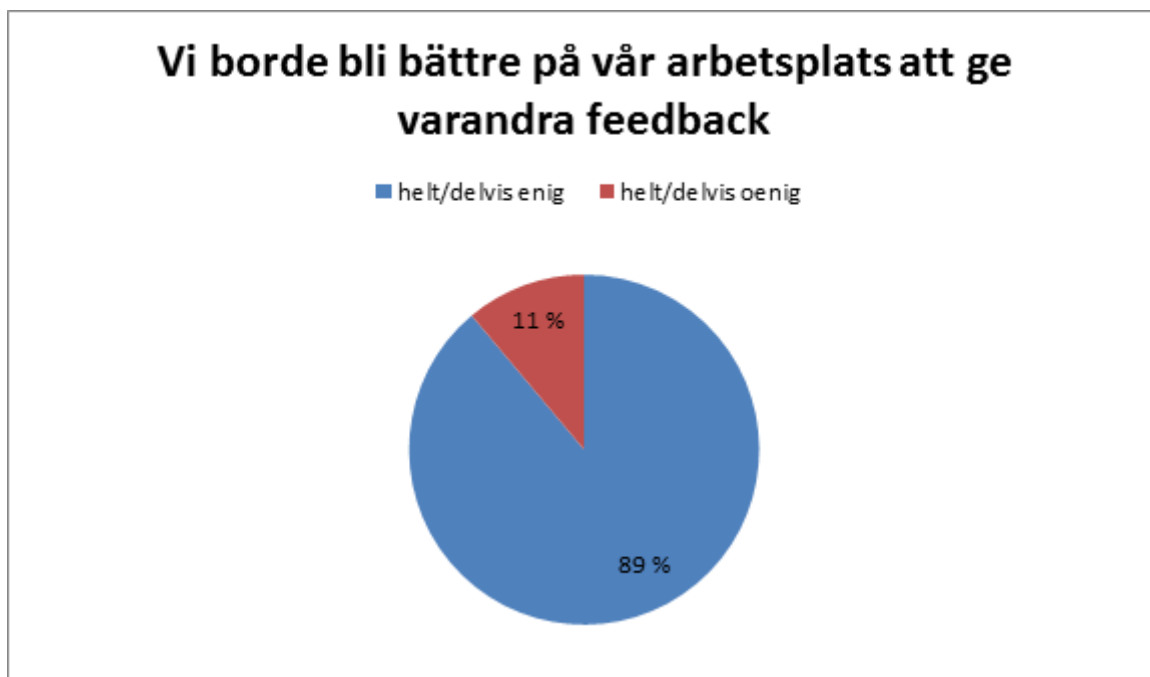
Figur 20. Resultat fråga 6.

Enkätens sjunde påstående var: "*Vi får i arbetsgruppen feedback av ledningen för det som gruppen uppnår*". Svarsalternativen var "helt enig", "delvis enig", "delvis oenig" och "helt oenig". Vid presentation av resultatet har "helt enig" och "delvis enig" slagits ihop och "delvis oenig" och "helt oenig" slagits ihop. Resultatet i cirkeldiagrammet i figur 21 visar att över hälften av deltagarna anser att de inte får feedback av ledningen. Resultatet blev ett konsensusarbete tillsammans med arbetsgruppen. Läs mera om resultatet av konsensusarbetet i kapitel 6.2.



Figur 21. Resultat fråga 7.

Åttonde och sista påståendet i enkäten löd: *"Vi borde bli bättre på vår arbetsplats att ge varandra feedback"* och besvarades av samtliga. Svarsalternativen var "helt oenig", "delvis oenig", "delvis enig" och "helt enig". Vid presentation av resultatet har "helt oenig" och "delvis oenig" slagits ihop och "delvis enig" och "helt enig" slagits ihop. Resultatet i cirkeldiagrammet i figur 22 visar att över hälften av deltagare var helt eller delvis eniga att de borde bli bättre på att ge varandra feedback. Resultatet blev ett konsensusarbete i arbetsgruppen. Läs mera om resultatet i kapitel 6.2.



Figur 22. Resultat fråga 8.

6.2 Workshopparnas resultat

I följande kapitel redovisas resultaten från de tre workshopparna som hölls i april, juni och september 2017.

6.2.1 Resultat från workshop 1

I den inledande workshopen deltog båda facilitatorerna. Den började med en kort presentation av facilitatorerna och därefter fick arbetsgruppen presentera sig. Den första workshopen pågick i en och en halv timme. Innan själva arbetet började fick arbetsgruppen information om syftet med workshopen, gruppens medverkan och aktivitet under arbetet.

Workshopen inleddes med presentation av resultaten av frågorna 1-3 i enkäten. Resultaten diskuterades inte mer detaljerat utan gavs enbart till kännedom. Det fanns inget konsensusarbete med de tre första frågorna, eftersom de berörde hur gruppen ser på feedback. Första workshopen bandades för att facilitatorerna skulle ha bättre fokus på gruppen istället för att koncentrera sig på att anteckna vad deltagarna sa.

Det frågades först om lov för bandning vilket godkändes av samtliga. I första workshopen deltog fem medarbetare av totalt nio stycken. På grund av så få deltagare i den första workshopen diskuterades där bara fråga fyra och fem, en fråga i gången. Efter att facilitatorerna presenterat det första resultatet fick arbetsgruppen först fundera över resultatet. De tyckte att det var ett bra resultat eftersom nästan halva gruppen redan fick regelbunden feedback av sin medarbetare. Facilitatorernas fråga till arbetsgruppen var: "*Hur ska vi göra för att hela gruppen ska få feedback?*" Deltagarna kom med olika förslag och åsikter som vi skrev upp på ett blädderblock. Förslagen varierade från feedback efter varje avslutat arbetsärende och införande av regelbundna feedbackmöten till telefonmeddelanden medarbetare emellan. Någon föreslog att man själv kunde fråga efter feedback. Alla förslag och åsikter skrevs upp på blädderblocket av den ena facilitatorn. Den andra facilitatorn ledde diskussionen. De flesta hade någon åsikt. Den som inte sa något tillfrågades av facilitatorn och på så sätt kom allas åsikter fram, vilket är det mest väsentliga i konsensusarbete.

När deltagarna fick se alla förslagen på blädderblocket ansåg de att den regelbundna feedbackrundan, telefonmeddelandet och begäran om feedback var de saker de kunde börja med. Ett av förslagen - feedback efter varje avslutat arbetsärende - fanns det för tillfället inte tid till trots att samtliga i gruppen ansåg det kunde vara en bra sak att införa. En av deltagarna var redan bekant med liknande system där man efter varje avslutat arbetsärende utvärderar och går igenom vad som var bra/mindre bra. Hon berättade om metoden och vilka positiva effekter den hade på arbetsgruppen. Genom det blev feedbackrundan väldigt intressant för arbetsgruppen. Eftersom alla inte var med på första workshopen bestämde vi att vi skulle diskutera feedbackrundan mera ingående vid nästa workshop, så att alla fick vara med och bestämma dess uppläggning.

Det femte påståendet, "*Jag brukar ge mina medarbetare feedback regelbundet*" diskuterades inte då arbetsgruppen ansåg att frågan hörde ihop med fråga fyra. Frågan facilitatorn ställde arbetsgruppen var hur de skulle bli bättre på att ge feedback till sina medarbetare. Det intressanta var att arbetsgruppen fokuserade på uppskattande feedback, trots att det i enkäten kom fram att man efterlyste utvecklande feedback.

Facilitatorerna lyfte fram frågan med arbetsgruppen och diskuterade hur de ställde sig till att ge utvecklande feedback. De menade att det kändes en aning obekvämt att ge den sortens feedback. En upplyftande kommentar var då att ingen kan utvecklas utan tillsägelse eller utvecklande feedback. Arbetsgruppen ansåg att utvecklande feedback är inget som ska ges

i grupp, utan det ska ges enskilt. Facilitatorerna frågade arbetsgruppen om de kunde bli bättre på att ge utvecklandefeedback, vilket de ansåg att de kunde.

Efter första workshopen fotograferades anteckningarna från blädderblocket för att lättare sammanställa workshopen. Enligt Forsberg (2012, s. 16) ska man alltid redovisa tidigare resultat om man har flera inplanerade workshopar med samma grupp, vilket också gjordes.

6.2.2 Resultat från workshop 2

Samtliga nio deltagare var med under den andra workshopen. Den beräknades ta en och en halv timme. Eftersom alla deltagarna inte var med i den första workshopen gick facilitatorerna igenom syftet med workshopen. Även resultaten från frågorna 1-3 i enkäten delgavs de deltagarna som inte var med gången före. Resultatet från förra gången presenterades för deltagarna innan andra workshopen började. Målet med andra workshopen var att arbeta med frågorna 4-8 i enkäten. En av facilitatorerna deltog i workshop 2.

Det fjärde påståendet *"Jag får regelbunden feedback på min arbetsplats av mina medarbetare"*, diskuterades inte färdigt i den första workshopen, eftersom så få deltagare närvarade. För att diskutera frågan med flera deltagare togs denna upp först under den andra workshopen. Resultatet från enkäten visade att cirka hälften ansåg att de fick feedback av sina medarbetare medan andra hälften inte tyckte det. Frågan till deltagarna blev sedan hur samtliga medarbetare ska få feedback av varandra. Facilitatorerna skrev ner deltagarnas förslag på blädderblocket för att sen välja ett av alternativ som alla var överens om. Facilitatorn såg till att alla fick komma till tals. De förslag som kom var att ge feedback direkt efter mötet, stanna upp och reflektera, ge feedback direkt efter avslutat case och att schemalägga någon slags feedback-runda. Deltagarna diskuterade de olika alternativen där alla fick säga vad de tyckte. Det förslag som gruppen tyckte var bäst var att schemalägga någon form av feedbackrunda, där alla i arbetsgruppen träffas för feedback. Följdfrågan till deltagarna var vilken dag feedbackrundan skulle vara. Deltagarna kom fram till att fredag var den bästa dagen.

Påstående fem i enkäten, *"Jag brukar ge mina medarbetare feedback regelbundet"* tyckte deltagarna att hörde ihop med påstående fyra. Lösningen på hur medarbetarna skulle få feedback regelbundet var att införa schemalagd feedbackrunda.

Påstående sex i enkäten var *"Jag upplever att arbetsgruppen har en öppen kommunikationskultur som tillåter att alla gruppmedlemmar får komma fram med sin åsikt i teamet"*. Resultatet visade att över hälften ansåg det vara en öppen kommunikationskultur

i arbetsgruppen. Följdfrågan blev hur man borde arbeta för att uppnå en öppen kommunikationskultur på arbetsplatsen. De förslag som kom var att alla ska få vara delaktiga i besluten som fattas på veckomöten. Alla i gruppen borde få komma till tals. Det förslag som arbetsgruppen tyckte var bäst var att tillämpa ett system där var och en säger något i tur och ordning. Genom sådana talrundor skulle allas åsikter framföras och kommunikationen bli mer mångsidig. Deltagarna diskuterade också hur det praktiskt kunde gå till och kom fram till att det bästa tillfället var på deras veckomöte där de varje fredag bollade ärenden med varandra.

Påstående sju i enkäten löd ”*Vi får i arbetsgruppen feedback av ledningen för det som gruppen uppnår*”. Samtliga hade besvarat frågan. Resultatet visade att mindre än hälften av medarbetarna var helt eller delvis eniga och majoriten var helt eller delvis oeniga. Frågan till deltagarna blev hur de skulle få feedback från ledningen? Det förslag som kom var att de själva skulle fråga efter feedback. Det blev mycket fokus på vad deltagarna ville ha feedback på i sitt arbete, istället för att besvara frågan. Kan lägga till att med i gruppen var både socialchefen och ledande socialarbetaren. Deltagarna hade förslag på att istället för att ledarna anmärker på att det gått för mycket pengar istället kunde ha en dialog med arbetsgruppen och diskutera orsaken till varför det ser ut som det gör. De kunde göras regelbundet och inte bara då budgeten har överskridits. Ett förslag som deltagarna var överens om. Resultatet av detta blev att socialchefen tillsammans med ledande socialarbetaren diskuterar resultatet.

Sista påståendet i enkäten var ”*Vi borde bli bättre på vår arbetsplats att ge varandra feedback*” hade besvarats av samtliga. Över hälften var helt eller delvis eniga om detta. Frågan till deltagarna blev hur de skulle bli bättre på att ge varandra feedback? Samma förslag upprepades, nämligen att införa en schemalagd feedbackrunda.

Under arbetsprocessens gång visade det sig att arbetsgruppen önskade sig en handbok (bilaga 6) med konkreta exempel på hur man ger, tar emot och ber om feedback, både uppskattande och utvecklande feedback.

6.2.3 Resultat från workshop 3

Sista workshopen inleddes med en kort resumé av workshop ett och två. Efter det presenterades gruppens utarbetade modell som de döpt till ”fredagsfeed” (bilaga 3) samt utkastet på den allmänna modellen medarbetarfeedback (bilaga 4 & 5). Samtliga i arbetsgruppen och båda facilitatorerna var på plats under sista workshopen.

Under workshopen var alla aktiva och samtliga hördes och hade möjlighet att komma till tals. Gruppens egna framarbetade modell, ”fredagsfeed”, diskuterades aktivt och man funderade på hur gruppen skulle implementera en fungerande feedbackkultur på arbetsplatsen så att alla i arbetsgruppen hade möjlighet att delta. Arbetsgruppen var överens om att ”fredagsfeed” var viktigt och något som behövde prioriteras och planeras. Speciellt de nyanställda i gruppen upplevde kontinuerliga feedbackmöten som mycket viktiga. Strukturen för hur feedbacken skulle ges väckte många tankar bland arbetsgruppen och gruppen önskade att alla skulle få komma till tals men kanske inte varje gång. Gruppens tanke var att på förhand planera vem som skulle ge feedback och vem som skulle ta emot den, så att man också hade tid för diskussion om det så behövdes.

I arbetsgruppen ansåg man att under ”fredagsfeed” endast ta upp positiva saker för att det bättre skulle motivera arbetsgruppen att fortsätta med arbetet fastän det upplevdes som tungt och jobbigt. Arbetsgruppen poängterade också att alla bär ansvar över att få ”fredagsfeed” att fungera praktiskt och att samtliga i arbetsgruppen deltar och är aktiva.

Efter att arbetsgruppens egen modell ”fredagsfeed” behandlats togs den allmänna modellen för medarbetarfeedback fram. Gruppen förstod genast hur den praktiskt skulle användas och de flesta hade klart för sig att det handlade om en process. Begreppet metafeedback var för gruppen obekant. Gruppen diskuterade begreppet och var slutligen överens om att metafeedback var viktigt och skulle finnas med i modellen men behövdes förklaras. Under workshopen tog arbetsgruppen fram önskan om en modell med två separata delar, en för uppskattande och en för utvecklande feedback. Modellerna skulle se lika ut i utformningen ansåg arbetsgruppen. Arbetsgruppen gav förslag på hur uppskattande och utvecklande feedback konkret skulle formas i modellen.

Den allmänna modellen innehöll vad man bör tänka på då man ger feedback vilket arbetsgruppen tyckte att var bra. En önskan om att modellen skulle vara tydligare kom fram. Arbetsgruppen hade även tankar och åsikter om hur exempel i modellen kunde struktureras tydligare.

Avslutningsvis diskuterade arbetsgruppen klient- och kundperspektiv och ansåg att det också vore viktigt att ta fram de perspektiven i feedbackarbete.

7 Modell och handbok för medarbetarfeedback

I det här kapitlet behandlas den allmänna modellen och handboken för medarbetarfeedback.

Resultatet från enkätundersökningen visade att medarbetarna önskade få mera feedback från varandra och att feedback var viktigt. Undersökningen visade också att det inte fanns ett naturligt utrymme för feedback på arbetsplatsen. Resultatet från workshopparna visade att arbetsgruppen behövde konkreta exempel på hur medarbetare ger varandra feedback och att regelbundna feedbackmöten behövs för att implementera en fungerande feedbackkultur på arbetsplatsen.

Från enkätens svar och workshopparna utarbetade arbetsgruppen modellen "fredagsfeed" (bilaga 3) för sin arbetsplats. Denna modell var inte tänkt för någon annan arbetsgrupp. Den allmänna modellen för medarbetarfeedback (bilaga 4 & 5) som är till för alla i organisationen och utformades utgående från forskningsresultat, resultat från enkäten och workshopparna. Enligt arbetsgruppens förslag delades modellen i två olika delar, i en uppskattande och i en utvecklande del.

Arbetsgruppens förslag var också att modellen bör vara tydlig, vilket resulterade i en handbok (bilaga 6) som kan användas som stöd för modellen. I handboken beskrivs konkreta exempel på hur man kan ge, be och ta emot feedback och där finns också olika begrepp inom feedbackarbete definierade. För att implementera en fungerande feedbackkultur på arbetsplatsen är det viktigt att modellen används regelbundet.

8 Kritisk granskning

I det här kapitlet behandlas tillförlitligheten eller reliabiliteten samt trovärdigheten eller validiteten för hela arbetet.

Arbetsprocessen inleddes med en enkät som till största del var kvantitativ. Eliasson (2013, s. 14-15) menar att det är viktigt att vid en kvantitativ undersökning göra mätningarna på samma sätt oberoende när eller var den görs. Frågorna till enkäten baserade sig på forskare Wheelans kvalitetsmätningssinstrument vilket betyder att frågorna hade från början en hög tillförlitlighet eftersom de har använts i tidigare forskningar.

I enkäten fanns ett par frågor som borde ha formulerats annorlunda. En av frågorna var otydligt formulerad och svår att svara på. Det var fråga tre där tre av deltagarna valt att kryssa i fler än ett alternativ. För ett tillförlitligare svar borde det, vid svarsalternativet, framkommit att enbart ett alternativ skall väljas. Fråga sju i enkäten handlade om feedback från ledningen och den skulle ha fått ett bättre svar om den hade gjorts till en öppen fråga istället för slutet med svarsalternativ.

Enligt Eliasson (2013, s. 14-15) skall tillförlitligheten i en undersökning besvaras med frågan ”kan man lita på att undersökningen ger samma resultat, om den upprepas under så liknande förhållanden som möjligt?”. Enkäten testades inte före den delades ut på en annan arbetsgrupp. Hansagi och Hallebeck (1994, s. 70-71) menar att det vore viktigt eftersom då kan man se om frågorna har uppfattats rätt och om svarsalternativen var lämpliga. Detta betyder att tillförlitligheten kan ses som lägre i enkätundersökningen. Insamlingen och analysen av enkäten är gjord enligt god vetenskaplig praxis och betyder att undersökningen kan upprepas och ge samma resultat.

Tillförlitligheten i workshopparna är hög eftersom de har gjorts utgående från ett konsensusarbete. Workshopparna har även baserats på enkätens resultat. Arbetsgruppen har tillsammans diskuterat och arbetat fram gemensamma beslut över hur de vill införa en god feedbackkultur på sin arbetsplats. Under workshopparna har ett coachande ledarskap anammats för att arbetsgruppen skulle vara aktiv och dragarnas roll har varit att fråga och tolka det som diskuterats. Inför varje ny workshop har det även noggrant gått igenom vad som diskuterats för att med säkerhet få med allt och enligt hur arbetsgruppen menade.

Litteraturen har till största delen varit svenskspråkig. Artiklarna i arbetet är till största del engelska men till antalet få. Förutom svensk och engelsk litteratur har även finsk litteratur tagits med. Litteraturen som använts har varit relevant men borde ha gjorts med en bredare referensram för att få en högre tillförlitlighet.

Modellen för medarbetarfeedback baserar sig på litteraturen och på arbetsgruppens arbete under workshopparna. Före tredje workshoppen presenterades modellen för en utomstående arbetsgrupp som inte tagit del av undersökningen. Tanken var att få fram hur en arbetsgrupp som inte sett modellen tidigare förstår den. För arbetsgruppen blev det oklart om modellen riktar sig från individ till individ, från individ till grupp eller från grupp till grupp. Modellen upplevdes som ett konkret användbart verktyg med konkreta exempel på hur man ger och tar emot feedback. Vissa begrepp i modellen var inte för arbetsgruppen bekanta och arbetsgruppens tanke var att begreppen behöver förklaras så att modellen kan användas i sin helhet. Arbetsgruppen kommenterade även layouten såsom färg, form och ordningen. Genom att modellen har presenterats och testats innan av en annan arbetsgrupp, som också Hansagi och Hallebeck (1994, s. 70-71) lyfter fram, har modellen enligt de en hög tillförlitlighet.

Trovärdigheten i ett arbete är viktigt eftersom den berättar om undersökningen mäter det som den är tänkt att mäta. Kvale och Brinkmann (2009, s. 64) menar att man kan definiera

trovärdigheten genom att man ställer frågan ” mäter man det som man tror att man mäter?” Resultaten från enkäten visade att det fanns ett behov av feedback i arbetsgruppen mellan medarbetarna och resultatet blev en allmän arbetsmodell för hur man ger feedback medarbetare emellan. Eftersom enkäten till största del består av forskare Wheelans utarbetade frågor och teorin stöder dem har den en hög trovärdighet.

Trovärdigheten skall framgå i hela arbetet enligt Kvale och Brinkmann (2009, s. 267). Trovärdigheten i detta arbete analyseras enligt Kvale och Brinkmanns (2009, s. 267) stadier; tematisering, planering, intervju, analys, validering och rapportering.

Arbetsprocessen har noggrant planerats och gått igenom. Teori om feedback har fördjupats för att under workshopparna kunna ge svar på frågor som arbetsgruppen hade. Samtliga workshoppar bandades in för att säkerställa att få allt med som arbetsgruppen tog fram. Under workshopparna har även använts blädderblock för dokumentationen.

Resultaten från enkäten är tolkade och presenterade för arbetsgruppen enligt Kvale och Brinkmann (2009, s. 268). Arbetsgruppen har haft möjlighet att ställa frågor om enkäten och berätta hur de uppfattade dem.

Trovärdigheten hos arbetsgruppen var hög. De fick bra information om workshopsarbete och vad som förväntades av dem. Arbetsgruppens kompetens och tidigare erfarenheter av regelbunden feedback på arbetsplatsen var också god vilket ytterligare förstärker trovärdigheten i arbetsgruppen.

Materialet från workshopparna har gått igenom av olika personer och analyserats på olika håll. Workshopparna resulterade i en generell modell vilket också var tanken.

Som metod i detta arbete kunde också ha valts intervju. Under en person intervju kan det hända att man skulle ha fått fram mera personliga tankar om feedback och feedbackkultur. Detta kunde eventuellt ha ökat trovärdigheten ytterligare.

9 Avslutande diskussion

Syftet med arbetet var att undersöka behovet av medarbetarfeedback på arbetsplatsen och målsättningen att skapa en modell för medarbetarfeedback. Behovet undersöktes med hjälp av en enkät och tillsammans med arbetsgruppen lyckades vi skapa en modell för både uppskattande och utvecklande feedback. Arbetsgruppen arbetade målmedvetet och aktivt under workshopparna vilket resulterade i att de också tillsammans skapade en egen modell

som de namngav ”fredagsfeed”. Detta betyder att både syfte och målsättning har besvarats i detta arbete.

Som metod för arbetet användes en enkätundersökning och en utvecklingsprocess som bygger på workshops. Workshopparna baserade sig på resultaten från enkätundersökningen, och var en bra metod att tillämpa för att få ett ömsesidigt beslut i arbetsgruppen hur feedbackkulturen skulle bli bättre.

Fast enkätundersökningen som metod fungerade bra hade som alternativ intervju som metod fungerat. Vid en intervju kanske en mer personlig åsikt skulle ha kommit fram än vad som kom fram under workshopparna. Under en intervju skulle man också ha kommit mera djupare in på feedback och flera följdfrågor kunde ha ställts.

Resultatet från enkäten visade att arbetsgruppen önskade få mera feedback från varandra och att det är viktigt. Resultaten från enkäten visade också att det inte fanns ett naturligt utrymme för feedback på arbetsplatsen. En öppen feedbackkultur kommer inte av sig själv utan den behöver alla i arbetsgruppen delta i för att skapa. Ledarens uppgift är att skapa ramarna och möjligheterna för att feedbackkulturen införs. (Manka, 2007, s. 6). Tillsammans lyckades gruppen under arbetsprocessens gång införa regelbundna feedbackmöten i egen regi, vilket betyder att arbetsgruppen redan är på god väg att implementera en naturlig feedbackmiljö på arbetsplatsen.

Att utvärdera arbetsgruppens kontinuerliga feedbackmöten hade varit intressant att fortsätta undersöka samt göra om enkätundersökningen för att jämföra resultaten. Under workshopparna tog arbetsgruppen flera gånger fram att feedback från kunden eller klienten också är viktig. Eftersom det här arbetet begränsades till enbart medarbetarfeedback skulle en framtida undersökning ur klientperspektivet vara viktig.

Under workshopparna har en coachande ledarskapsstil anammats vilket passar in i ett workshoparbete. Ett coachande ledarskap passar för medarbetare som vill vara kreativa och finna egna lösningar utan att ha en auktoritär och toppstyrd ledare som ger färdiga lösningar.

Idag förändras arbetsplatserna fort och nya arbetssätt och metoder kommer. Den största utmaningen för organisationer och företag kommer att vara digitaliseringen som ständigt förändras. Detta betyder att organisationers verksamhet också måste utvecklas för en digital värld. Även kommunikationen och samverkan mellan medarbetare digitaliseras. (Boman, 2017).

Framtidens feedback kanske inte ges i en fysisk närvaro till medarbetaren. Digitala verktyg för feedback kunde vara något att utveckla för framtidens arbetsplatser. I framtiden kommer arbetet att vara ännu mera gränslöst än vad det är idag och informationsflödet större. Det betyder att feedback behövs för att utveckla den egna kompetensen men också för att säkra god kvalité i arbetet.

Genom att ständigt ge och ta emot feedback skapas en god feedbackkultur med positiva medarbetare. De organisationer som regelbundet arbetar med både feedback och dialog är effektivare och mer lönsamma än andra.

Satsa på feedback – det lönar sig!

Källförteckning

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S., 2014. *Palaute kuuluu kaikille*. Liettua: Petro Ofsetas.

Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2012. *Organisationer, Ledning och Processer*. Lund: Studentlitteratur.

Arbetshälsoinstitutet. (u.å.). *Työhyvinvointi*. [Online]

<https://www.ttl.fi/sv/> [hämtat: 20.4.2017].

Arbetskyddscentralen. (u.å.). *Turvallinen ja terveellinen työympäristö*. [Online]

https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto

[hämtat: 15.9.2017].

Berg, M. E., 2004. *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.

Biguet, G., Lindqvist, I., Martin, C. & Pettersson, A., 2015. *Att lära och utvecklas i sin profession*. Lund: Studentlitteratur.

Boman, U. & Angmyr, N., 2017. *Morgondagens arbetsplats – hur kommer morgondagens digitala arbetsmiljöer se ut?* [Online]

<https://www.kairosfuture.com/se/forskning/projekt/morgondagens-arbetsplats/>

[hämtat: 21.10.2017].

Carlström, I. & Carlström-Hagman, L-P., 2006. *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.

Eliasson, A., 2013. *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.

Etene. 2002-2006. *Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki. [Online]

[file:///home/chronos/u-60f3b48bfd718a0f39b28e9f940af7e089f15e9/Downloads/ETENE-julkaisuja%2017%20Eettisytt%C3%A4%20terveydenhuoltoon%20II.%20Valtakunnallinen%20terveydenhuollon%20eettinen%20neuvottelukunta%20\(ETENE\)%202002-2.pdf](file:///home/chronos/u-60f3b48bfd718a0f39b28e9f940af7e089f15e9/Downloads/ETENE-julkaisuja%2017%20Eettisytt%C3%A4%20terveydenhuoltoon%20II.%20Valtakunnallinen%20terveydenhuollon%20eettinen%20neuvottelukunta%20(ETENE)%202002-2.pdf)

[hämtat 15.10.2017].

Forsberg, C. & Wengström, Y., 2013. *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Författarna och Bokförlaget Natur & Kultur.

Forsberg, K., 2012. *Workshops och arbetsmöten - verktygslåda för meningsfulla möten*. Stockholm: Liber.

Forskningsetiska delegationen., 2009. *Etiska principer för humanistisk, samhällsvetenskaplig och beteendevetenskaplig forskning och förslag om ordnande av etikprövning*. Helsingfors. [Online] <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/etiskaprinciper.pdf> [hämtat: 16.10.17].

Forslund, M., 2009. *Organisering och ledning*. Magnus Forslund och Norstedts Akademiska Förlag.

Gjerde, S., 2013. *Coaching, vad varför hur*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Gunnarsson, S., 2016. *Professionell feedback - medvetna mötens magi*. Sjätte upplagan, första tryckningen. Bromma: Gunnarssons Förlag.

Hansagi, H. & Allebeck, P., 1994. *Enkät och intervju inom hälso- och sjukvård - handbok för forskning och utvecklingsarbete*. Studentlitteratur.

Hildisch, A.K., Froese, F.J. & Pak, Y.S., 2015. *Employee responses to a cross-border acquisition in South Korea: The role of social support from different hierarchical levels*. Asian Business & Management 2015, 327-347. [Online] <http://ezproxy.novia.fi:2253/abiglobal/docview/1708685822/fulltextPDF/EAC88224D1A74255PQ/31?accountid=28773> [hämtat: 12.2.2017].

Johansson, C. & Heide, M., 2008. *Kommunikation I förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB.

Kluger, A. & DeNisi, A., 1996. *The effect of feedback interventions on performance : A historical, review, a metaanalysis, and a preliminary feedback intervention theory*. Psychological Bulletin, 119 (2), 254-258 [Online] <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.6812&rep=rep1&type=pdf> [hämtat 15.10.2017].

Kristensson, J., 2014. *Handbok i uppsatsskrivandet och forskningsmetodik för studenter inom hälso- och vårdvetenskap*. Stockholm: Natur & Kultur.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P., 2011. *Onnistu Palautteessa*. Juva: Bokwell Oy.

Kuylensstierna, E., 2015. *Framgång med feedback*. Falun: ScandBook.

Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB, Lund..

König, S., 2007. *Motivera genom feedback*. Malmö: Liber AB.

Lefroy, J., Waitling, C.W., Teunissen, P. & Brand, P., 2015. *Guidelines: the do's, don'ts and don't knows of feedback for clinical education*. Perspect Med Educ, 248-299 [Online] https://pdfs.semanticscholar.org/a247/cc3bde28c9d1b09ad1d54b30c73454a56a6.pdf?_ga=2.55126891.1909932877.1503860345-1820313998.1503860345 [hämtat: 31.3.2017].

Lindberg, A., La Corte, D., Ekdahl, Y., 2013. *Livbåt för ledare, en guide till coaching i företaget*. Stockholm: Liber.

Lätt, C., 2015. *Ny som chef – Ny som ledare*. Första upplagan. Stockholm: Liber Ab.

Manka, M-L., 2016. *Työpaikan myrkynkylväjä sahaa omaa oksaansa – Opettele saamaan ja antamaan palautetta*. [Online] <https://yle.fi/uutiset/3-9160169> [hämtat: 1.9.2017].

- Manka, M-L., 2007. *Työhyvinvoinnin käsite*. [Online]
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
 [hämtat: 21.10.2017].
- Nordstedts., 1997. *Svenska-engelska ordbok*. England: Clays Ltd.
- Rösblad, B., 2015. *Att utvecklas genom feedback*. Forskning pågår. Fysioterapi 6.2015. [Online]
http://www.fysioterapi.se/admin/file/forskningpagar_fysioterapi_6-15.pdf
 [hämtat: 7.3.2017].
- Shaurmann, E., Beausaert, S., 2016. *What are drivers for informal learning?* European Journal of Training and Development. Vol. 40 No. 3, 2016, pp. 130-154. [Online]
<http://ezproxy.novia.fi:2144/doi/pdfplus/10.1108/EJTD-06-2015-0044> [hämtat: 8.3.2017].
- Unelind, P., & Madsen, N., 2014. *En handbok för medarbetare - Du, ditt jobb, ditt liv*.
- Vetenskapsrådet., 2017. *God forskningssed*. Stockholm. [Online]
<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> [hämtat: 16.10.17].
- Waitling, C., Drissen, E., C. PM, Van der Vleuten., Vanstone, M. & Lingard, L., (2013). *Beyond individualism: professional culture and its influence on feedback*. [Online]
<http://ezproxy.novia.fi:2094/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d30775f3-f1f2-4c75-b57a-74dbf2ec1e71%40sessionmgr4009> [hämtat: 19.4.2017].
- Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B. & Xia, Y., 2016. *Transformational leadership and employees feedback seeking: The mediating role of trust in leader*. [Online]
<http://ezproxy.novia.fi:2094/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b9a81c27-477b-4809-a6a6-6706a745e382%40sessionmgr4007> [hämtat: 5.3.2017].
- Wheelan, S.A., 2013. *Att skapa effektiva team*. För den svenska utgåvan. Lund: Studentlitteratur.
- Whiteaker, B.G., Dahling, J.J. & Levy, P., 2007. *The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance*. Journal of Management, Vol 33 No 4, 4 august 2007 570-591. [Online].
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.825.2752&rep=rep1&type=pdf>
 [hämtat: 5.3.2017].
- Öiestad, G., 2015. *Feedback*. Stockholm: Liber.

Enkätundersökning gällande

"Feedback på arbetsplatsen"

Syftet med undersökningen är att ta reda på hur personalen upplever feedback i arbetsgruppen. Målet med undersökningen är att utveckla en arbetsmodell som baseras på resultaten från enkäten och workshopen.

Enkäten riktar sig till barnskyddets arbetsteam på socialkansliet i Mariehamn. Frågorna är delvis utarbetade från Susan Wheelans kvalitetssäkrings verktyg *Group Development Questionnaire*.

Var snälla och fyll i enkäten, lägg den i bifogat svarskuvert och lämna kuvertet i den anvisade lådan senast 3 april 2017.



Enkäten är utarbetad av högre hälsovård- och socionomstuderande vid Yrkeshögskolan Novia inom ledarskap- och organisationsutveckling. Enkäten görs inför lärdomsprovet. Respondenterna kommer att få ta del av resultatet efter sammanställningen. Varje svar behandlas anonymt!

Tack!

Vid frågor, kontakta någon av följande personer:

Studerande Linda Mattsson, Kimito Tel: 0405 439 914

Studerande Yvonne Öfverström-Sundqvist, Åland. Tel: 0457 530 1088

1. För mig innebär feedback. (Fri formulering)

2. Personligen upplever jag att feedback för mig är - ringa runt det som passar bäst in.

Inte alls viktig jätte viktig

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Från vem är feedbacken viktigast?

- ☐ från chefen/ledningen
- ☐ från medarbetaren
- ☐ från någon annan, vem? _____

Vänligen ringa in endast ett alternativ som passar **bäst** in!

4. Jag får regelbunden feedback på min arbetsplats av mina medarbetare.

- 1) Helt oenig
- 2) Delvis oenig
- 3) Delvis enig
- 4) Helt enig

5. Jag brukar ge mina medarbetare feedback regelbundet.

- 1) Helt oenig
- 2) Delvis oenig
- 3) Delvis enig
- 4) Helt enig

6. Jag upplever att arbetsgruppen har en öppen kommunikations kultur som tillåter att alla gruppmedlemmar får komma fram med sin åsikt i teamet.
- 1) Helt oenig
 - 2) Delvis oenig
 - 3) Delvis enig
 - 5) Helt enig
7. Vi får i arbetsgruppen feedback av ledningen för det som gruppen uppnår.
- 1) Helt oenig
 - 2) Delvis oenig
 - 3) Delvis enig
 - 4) Helt enig
8. Vi borde bli bättre på vår arbetsplats att ge varandra feedback.
- 1) Helt oenig
 - 2) Delvis oenig
 - 3) Delvis enig
 - 4) Helt enig

Tack för Er medverkan!

Linda och Yvonne

2017-03-20

Anhållan om forskningslov

Studerande vid Yrkeshögskolan Novia Linda Mattsson och Yvonne Öfverström-Sundqvist anhåller om forskningslov för genomförande av en enkätundersökning och workshops i samband med examensarbetet för Högre Yrkeshögskoleutbildning inom social- och hälsovård.

Temat för examensarbetet är medarbetares feedback. Syftet med undersökningen är att ta reda på hur personalen upplever feedback i sin arbetsgrupp. Målet med undersökningen är att utveckla en arbetsmodell som baseras på resultaten från enkäten och workshopen. Deltagarna i undersökningen är 10 personer från personalen inom barnskyddet; socialarbetare, familjearbetare samt socialchef Cecilia Berndtsson, som deltagit i planeringen av utvecklingsarbetet. Enkätundersökningen kommer att göras inom mars månad. Den första workshopen är planerad att ske inom april och den andra inom maj. Modellen ska sedan hjälpa personalen att på ett lätt och smidigt sätt ge varandra feedback. Examensarbetet förväntas vara klart för inlämning i september.

Vår handledare i utvecklingsarbetet är PL, lektor Eva Juslin.

eva.juslin@novia.fi

+ 358 44 762 3370

Hälsningar,

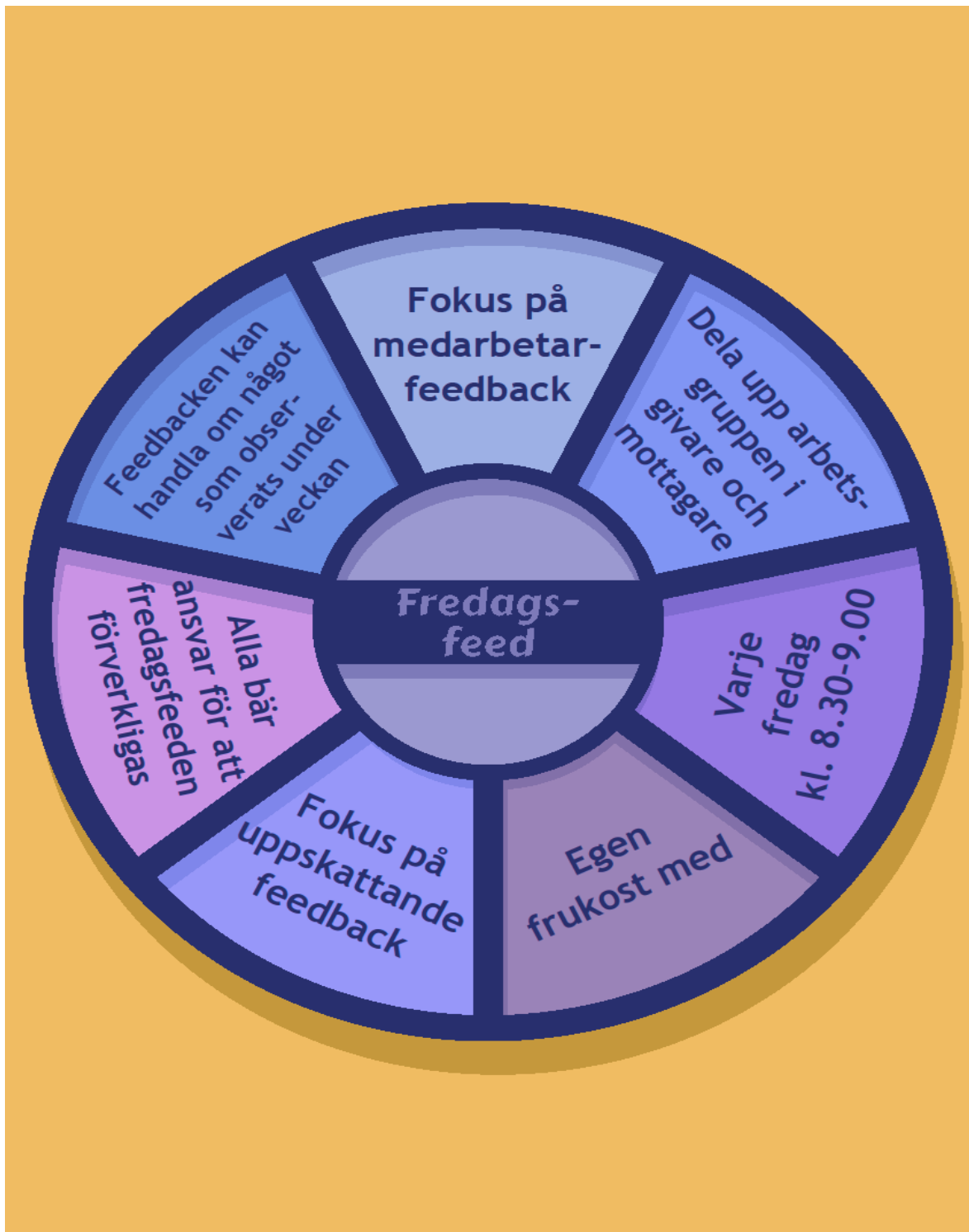
Linda Mattsson

Yvonne Öfverström-Sundqvist

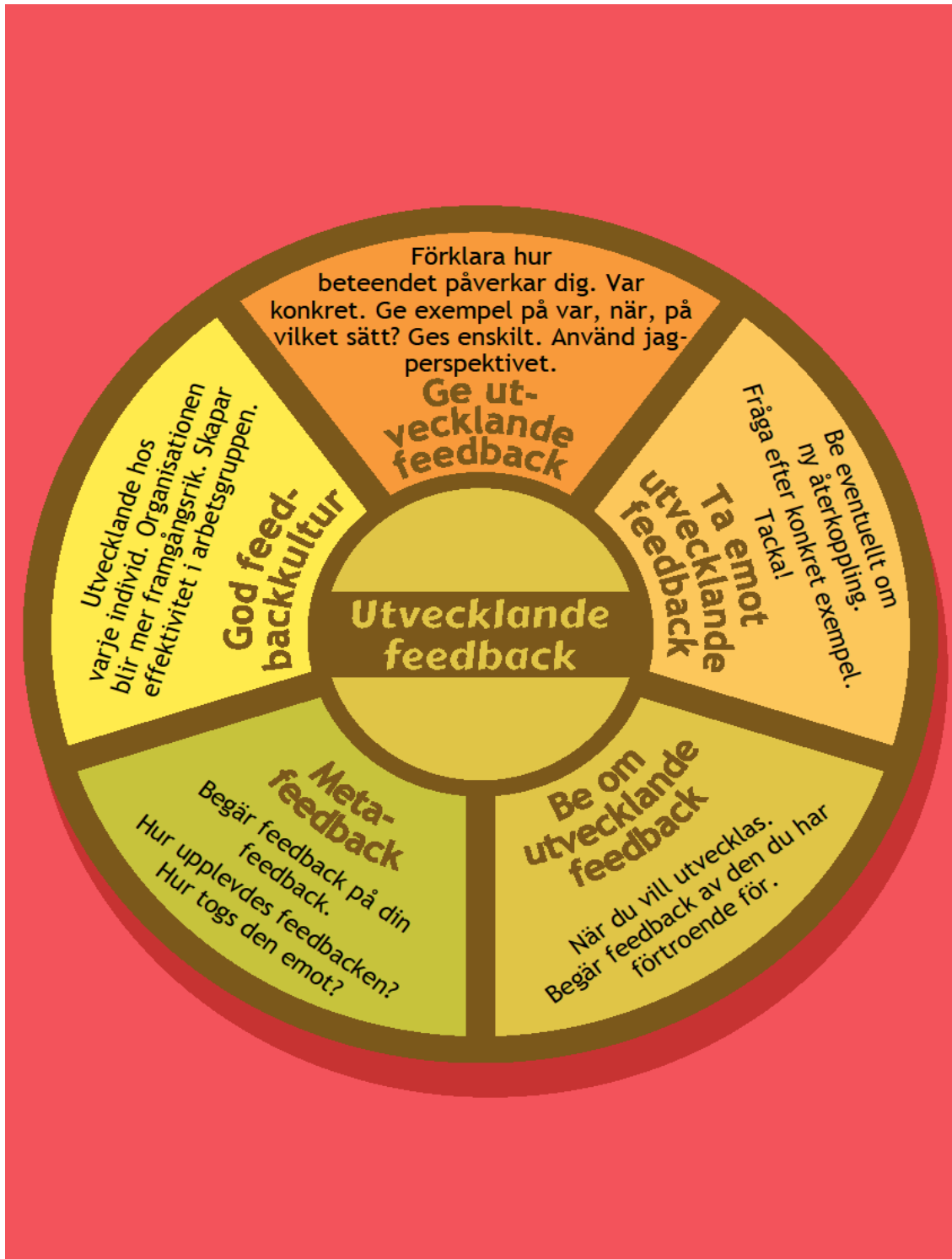
Studerande vid YH Novia Åbo

Linda.mattsson@edu.novia.fi

Yvonne.ofverstrom-sundqvist@edu.novia.fi

MODELL - FREDAGSFEED

MODELL – UPPSKATTANDE FEEDBACK

MODELL – UTVECKLANDE FEEDBACK

Handbok för arbetsmodell
Feedback mellan medarbetare och medarbetare



Linda Mattsson
Yvonne Öfverström-Sundqvist
2017

Inledning

Den här handboken fungerar som stöd till modellen för medarbetarfeedback - både uppskattande feedback och utvecklande feedback. Modellen ska hjälpa er att lätt komma igång med medarbetarfeedback på arbetsplatsen. Arbetsmodellen kan användas av alla arbetsgrupper och fungerar som ett arbetsverktyg i feedback mellan medarbetare både enskilt och i grupp. Modellen är uppdelad i två delar - uppskattande feedback och utvecklande feedback. Arbetsmodellen används de gånger arbetsgruppen träffas regelbundet, exempelvis vid veckomötena. Om tiden för feedback är begränsad och om arbetsgruppen är många till antalet kan gruppen delas upp i omgångar där ena delen är den som ger feedback och andra är den som tar emot feedback. Tanken är att ledaren ingår i arbetsgruppen och är med som en medarbetare vid feedbacken – feedback handlar inte om att leda utan om att kommunicera.

Målet är att arbetsgruppen ska arbeta med båda modellerna och bli bra på att både ge, ta emot och be om både uppskattande och utvecklande feedback. Det bästa resultatet är att arbeta med båda delarna eftersom det utvecklar kompetensen bäst.

Ordlista och litteratur

I tabellen nedan förklaras olika begrepp som förekommer i modellerna som kan vara bra att känna till innan arbetsgruppen inleder feedbackarbetet

BEGREPP	BETYDELSE
Feedback	Återkoppling/respons
Utvecklande feedback	Att ge återkoppling på något som behöver utvecklas eller korrigeras.
Uppskattande feedback	Att ge återkoppling på något man är bra på och något man lyckats med.
”Push & Pull” - ”Ge & Be”	Att ge eller be någon om feedback
Metafeedback	Att ge tillbaka feedback på den feedback som getts

Tillvägagångssätt med modellerna

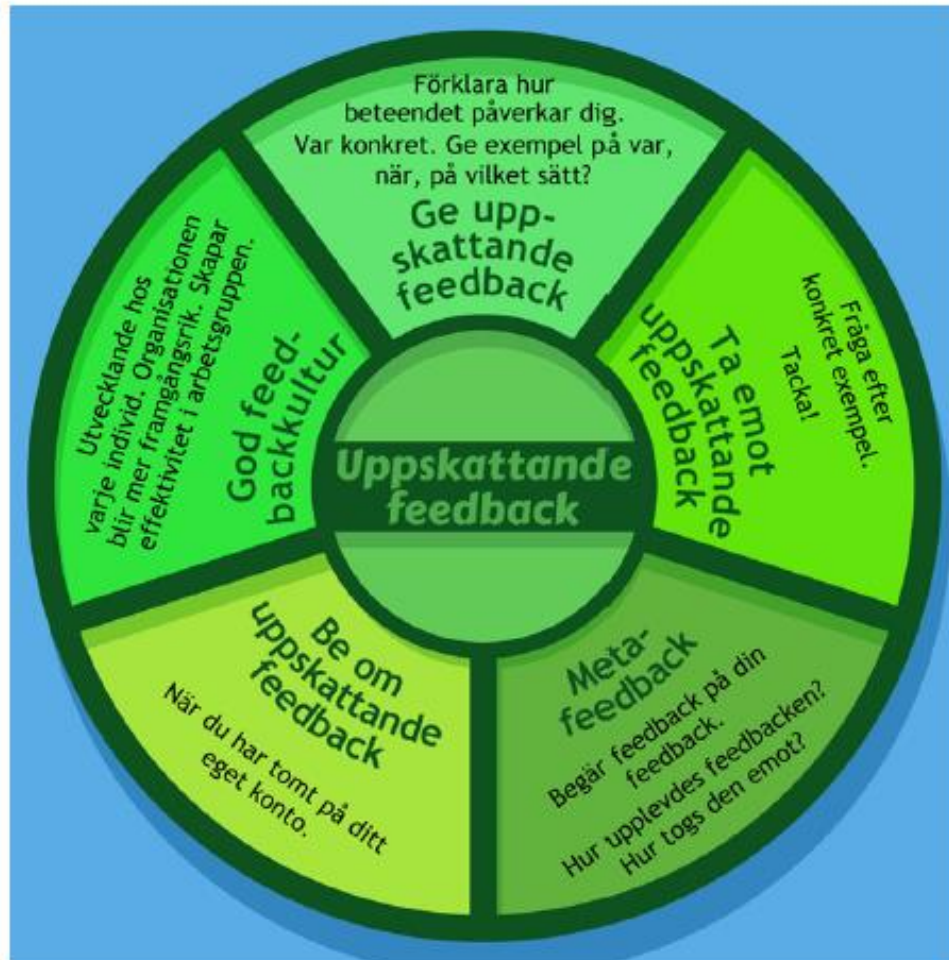
Välj vilken av modellerna ni ska använda – uppskattande feedback eller utvecklande feedback. Modellen är indelad i flera olika delar – ta emot, ge, be om samt metafeedback. För att lättare komma i gång finns exempel på hur man gå tillväga.

Lycka till med feedbackarbetet på er arbetsplats!

KOM IHÅG ATT VISA HÄNSYN OCH RESPEKT TILL VARANDRA!

Modell uppskattande feedback:

Modellen för uppskattande feedback används när man ger positiv eller uppskattande feedback. På följande sida förklaras de olika begreppen med några exempel.



Ge uppskattande feedback

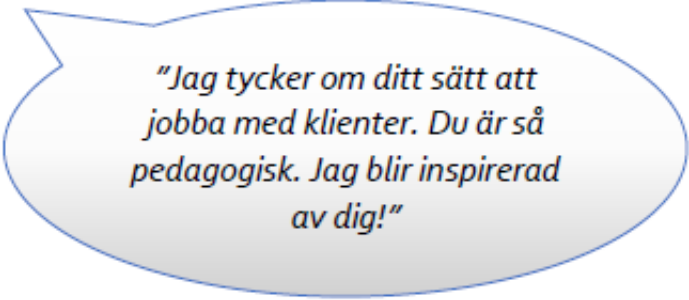
Ges bara om man menar det!

Kan ges både enskilt och i grupp.

Ges i JAG-perspektivet.

Ge konkreta exempel.

Värdera inte personen utan sätt fokus på hur beteendet påverkar dig – handling → konsekvens.



"Jag tycker om ditt sätt att jobba med klienter. Du är så pedagogisk. Jag blir inspirerad av dig!"

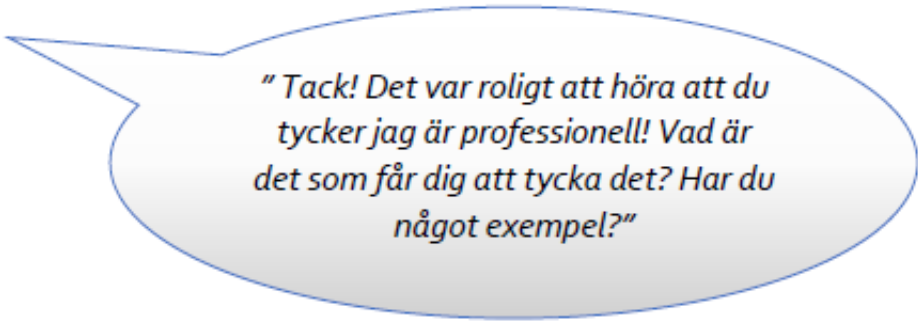
Ta emot uppskattande feedback

Tacka!

Be om konkret exempel om du inte kan relatera till händelsen.

Ge inte beröm tillbaka – det uppfattas som "presentöverlämning".

Förminska inte berömmet – kan ge en negativ effekt.



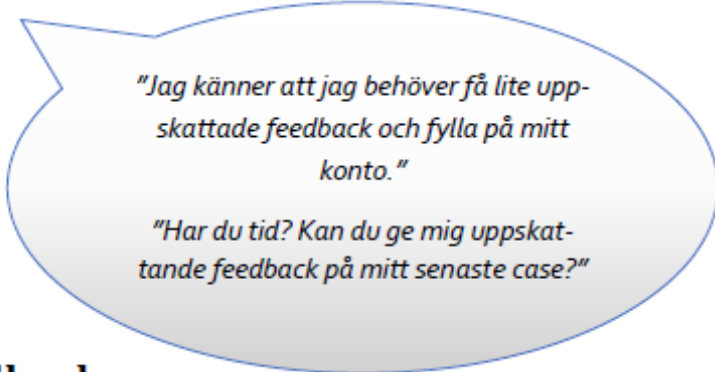
"Tack! Det var roligt att höra att du tycker jag är professionell! Vad är det som får dig att tycka det? Har du något exempel?"

Be om uppskattande feedback

Håll koll på ditt eget emotionella konto. Då det är tomt så är det läge att fylla på och be om uppskattande feedback.

Begär uppskattande feedback av någon du känner tillit till.

Se till att få uppskattande feedback regelbundet. Ha exempelvis workshops med övningar där ni ger och ber om feedback.

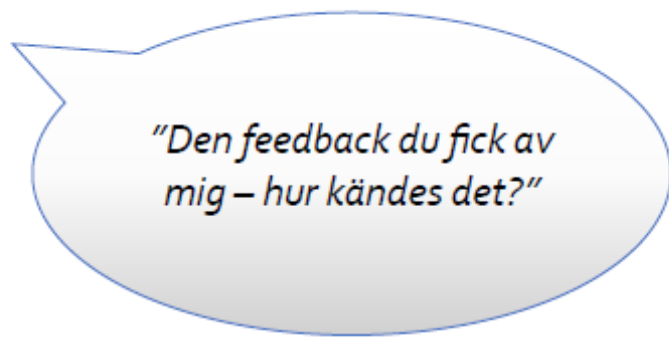


"Jag känner att jag behöver få lite uppskattande feedback och fylla på mitt konto."

"Har du tid? Kan du ge mig uppskattande feedback på mitt senaste case?"

Meta-feedback

Begär feedback av den som du gett uppskattande feedback. Det är lärorikt för dig själv hur din feedback togs emot.



"Den feedback du fick av mig – hur kändes det?"

Modell utvecklande feedback:

Modellen för utvecklande feedback används när man ger korrigerande eller utvecklande feedback. På följande sida förklaras de olika begreppen med några exempel.



Ge utvecklande feedback

Ges enskilt.

Ge alltid konkret exempel.

Förklara handling → konsekvens.

Ges i JAG-perspektivet.

Fråga mottagaren:

- Vad har du hört och vad tänker du göra åt det?

Bra att givaren bekräftar till mottagaren när feedbacken gett resultat.

"Jag tycker att vårt samarbete fungerar bra. Det finns ändå en sak jag vill ta upp med dig."

"Det är att du alltid avbryter mig när jag pratar. Jag blir irriterad. Kan du sluta med det och låta mig tala till punkt?"

Ta emot utvecklande feedback

Tacka!

Fråga efter konkret exempel om budskapet är otydligt.

Återupprepa det som sagts så budskapet har uppfattats rätt.

Säg ifrån om det blir för mycket och du inte kan ta till dig allt – be att få återkomma – bestäm en tid.

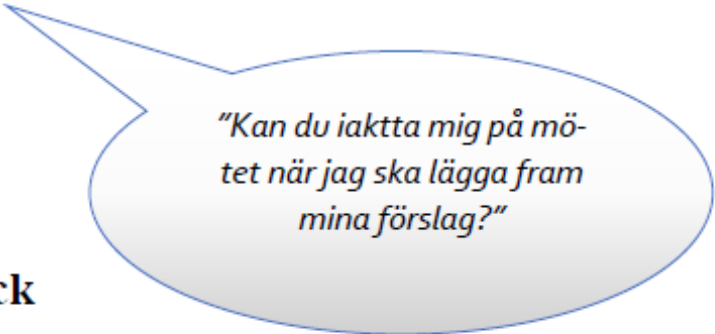
"Tack! Kan du ge exempel på när det hände?"

"Jag tar till mig det här och ska försöka bli bättre på att inte avbryta dig. Kan du påpeka på nytt om det inte blir bättre?"

Be om utvecklande feedback

Att be om feedback visar på att du vill utvecklas och har ett bra förhållningssätt till feedback. Det visar även att du vill ha feedback i fortsättningen. Be en kollega iaktta dig vid ett möte där du exempelvis ska försöka stå på dig och motivera ditt förslag. Begär sen feedback efter mötet om något hade kunnat göras annorlunda.

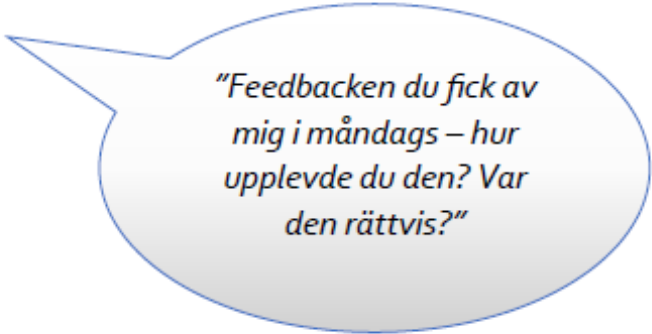
Att be just den kollegan om feedback att exempelvis iaktta dig vid möte resulterar i att kollegan själv känner sig sedd – det är en ”win – win” situation.



”Kan du iaktta mig på mötet när jag ska lägga fram mina förslag?”

Meta-feedback

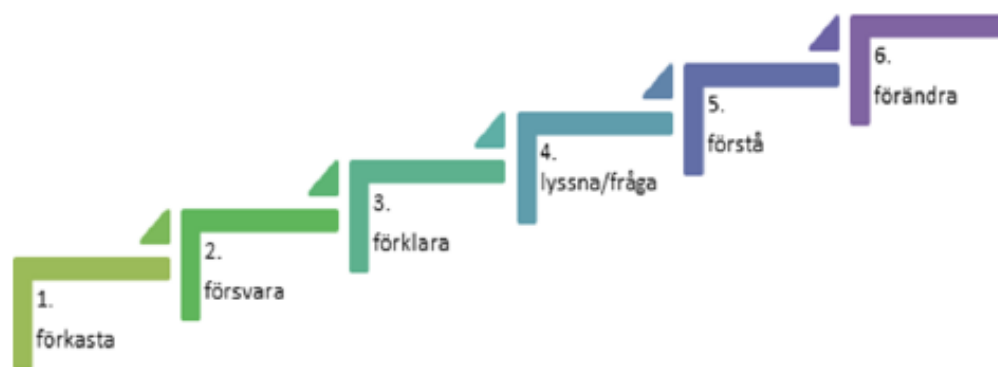
Begär feedback av den som du gett utvecklande feedback. Det är lärorikt för dig själv hur din feedback togs emot. Känn av när det är läge att fråga. Kan vara bra att vänta någon dag att medarbetaren har hunnit ta till sig feedbacken.



”Feedbacken du fick av mig i måndags – hur upplevde du den? Var den rättvis?”

Feedbacktrappan

Det är inte så lätt att ta emot uppskattande eller utvecklande feedback, speciellt om man inte är van med det sen tidigare. Feedbacktrappan förklarar processen och vad som händer på de olika stegen. Trappan fungerar som stöd och hjälp för att bättre förstå varför personer reagerar på olika sätt vid feedback. Det här gäller vid både uppskattande och utvecklande feedback.



1. Feedbacken förkastas och man tar inte till sig.
2. Man förklarar och skyller ifrån sig.
3. Man lyssnar först och sen börjar man förklara. Det här är vanligaste sättet att ta emot feedback på.
4. Man tar till sig, lyssnar och ställer frågor såsom på vilket sätt, hur, när?
5. Man förstår handling och konsekvens.
6. Här kan en förändring ske.

Litteratur tips för arbetsgrupper som önskar fördjupa sina kunskaper inom området:

-Biguet, G., Lindqvist, I., Martin, C., Pettersson, A. 2015. *Att lära och utvecklas i sin profession*. Lund: Studentlitteratur

-Gunnarsson, S. 2016. *Professionell feedback - medvetna mötens magi*. Sjätte upplagan, första tryckningen. Bromma: Gunnarssons Förlag.

-Kuylensstierna, E. 2015. *Framgång med feedback*. Falun: ScandBook.

-König, S. 2007. *Motivera genom feedback*. Malmö: Liber AB.

-Öfverström-Sundqvist, Y., Mattsson, L. (2017). *Feedback på arbetsplatsen – från medarbetare till medarbetare*. Examensarbete för Högre högskoleexamen inom social- och hälsovård. Yrkeshögskolan Novia, utveckling och ledarskap. Åbo.